

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Rodolfo Arns

O TRABALHADOR RURAL QUALIFICADO: FATORES DE RETENÇÃO

Porto Alegre

2016

Rodolfo Arns

O TRABALHADOR RURAL QUALIFICADO: FATORES DE RETENÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Prof. Doutor Paulo Dabdab Waquil

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Arns, Rodolfo

O TRABALHADOR RURAL QUALIFICADO: FATORES DE
RETENÇÃO / Rodolfo Arns. -- 2016.
97 f.

Orientador: Paulo Dabdab Waquil.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em
Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios,
Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Mão de obra rural qualificada. 2. Propriedade
rural patronal. 3. Técnico agrícola. 4. Fatores de
retenção de funcionários. I. Dabdab Waquil, Paulo,
orient. II. Título.

Rodolfo Arns

O TRABALHADOR RURAL QUALIFICADO: FATORES DE RETENÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Conceito Final:

Data da aprovação: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho
Universidade de Passo Fundo - UPF

Orientador: Prof. Dr. Paulo Dabdab Waquil
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Dedico este trabalho a meus pais, Ulfried Arns e Adriane Lucia Dickow Arns, que terei sempre como meus maiores exemplos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a meus pais, avós e irmãos, por sempre terem sido minha referência. A eles eu dedico toda minha gratidão.

Agradeço a todos os ótimos educadores pelos quais tive a honra de poder aprender. Em especial, agradeço ao Professor De Ré por tornar-se para mim muito mais do que um professor, e sim um exemplo de vida, tanto em âmbito acadêmico quanto profissional. À Professora Valmíria deixo meu muito obrigado, não somente pelos seus ensinamentos, mas por se disponibilizar a ser minha orientadora informal do projeto.

Sou muito grato ao Professor Waquil não só por ele ter sido colega de estágio do meu pai, orientador de mestrado da minha mãe e professor dos meus dois irmãos, mas também por ser minha referência de profissionalismo no meio acadêmico e por me orientar de forma que a minha pesquisa tivesse resultados muito mais benéficos para sociedade.

Um agradecimento especial a Giovanna Milani, por todo companheirismo e amor que me dedicou durante todo esse tempo. Muito obrigado pelas tuas palavras verdadeiras, pelos carinhos nos momentos de alegrias e tristezas e por continuar caminhando ao meu lado.

Agradeço a David e Peggy por terem sido meu porto seguro enquanto eu estudava na University of Wisconsin. Vocês fizeram eu me sentir em casa enquanto eu morava nos EUA e são duas das mais bondosas pessoas que conheço no mundo.

Aos meus maiores amigos Gabriel, Dieisson, Leonardo, Matheus e Bruno, que tornaram minha vida muito mais positiva e divertida, muito obrigado!

Agradeço a todos os produtores rurais brasileiros que trabalham arduamente para produzir o alimento de toda população mundial e que deveriam ser muito mais valorizados pela sociedade brasileira.

Por fim, quero agradecer a todos que, de alguma forma, colaboraram e possibilitaram a elaboração do presente estudo.

RESUMO

As propriedades rurais brasileiras evoluíram muito nas últimas décadas, obrigando os agricultores a melhorarem sua gestão. Se em diversas áreas da empresa os proprietários rurais conseguiram desenvolver seu negócio, na gestão de pessoas esses ainda possuem vasto espaço para melhorias. Isso tem causado graves problemas, tais como: dificuldade de retenção de pessoas qualificadas, prejuízos na produção e custo elevado de manutenção de máquinas e equipamentos. Tendo isso em vista, o presente estudo visa a identificar os fatores relevantes para retenção de mão de obra rural qualificada nas empresas agrícolas patronais e que utilizam tecnologias avançadas de modo que essas possam melhorar sua gestão de pessoas. Para atingir o objetivo proposto foram aplicados questionários quantitativos com produtores rurais patronais que possuem tecnologias avançadas e com técnicos agrícolas do Rio Grande do Sul. Enquanto os primeiros expressam a perspectiva dos gestores rurais, os segundos representam o tipo de mão de obra demandado pelas empresas rurais. Constatou-se que, segundo os agricultores, para um funcionário ser bem sucedido e permanecer na empresa ele deve, principalmente, ser honesto, ter comprometimento, ter responsabilidade, buscar conhecimento e ser proativo. Esse sujeito da pesquisa considera também que os técnicos agrícolas são mais aptos para trabalhar no meio rural do que os demais funcionários rurais. A grande maioria dos técnicos agrícolas está mais satisfeita trabalhando no meio rural e prefere trabalhar nesse ambiente, contudo quase metade deles prefere residir no urbano. Verificou-se que os agricultores possuem perspectivas muito diferentes dos técnicos agrícolas quanto a maioria dos fatores que podem ou não reter funcionários rurais, principalmente, ao avaliar sua propriedade, já que os agricultores avaliaram essas de forma mais positiva em quase todos os fatores em relação aos técnicos agrícolas. Os três fatores com maior diferença foram *valor de o salário recebido ser condizente com a qualificação de cada funcionário, superiores serem capazes de gerir a empresa e funcionários receberem recompensas por desempenho individual*; esses representam fatores os quais foram muito bem avaliados pelos produtores rurais e mal avaliados pelos técnicos agrícolas. Com base nos resultados, os produtores não somente sabem que precisam melhorar sua gestão de pessoas, mas também estão cientes de quais são exatamente os fatores que precisam ser repensados e melhorados para que consigam reter a nova mão de obra que tanto necessitam.

Palavras-chave: Mão de obra rural qualificada. Propriedade rural patronal. Técnico agrícola. Fatores de retenção.

ABSTRACT

Brazilian rural properties' have evolved significantly in recent decades, forcing farmers to improve their management. Landowners have developed its business in many areas but still have a large room for improvement regarding people management. This has caused serious problems, such as difficulty in retaining qualified people, losses in production and high maintenance costs of machinery and equipment. Therefore, the present study aims to identify the relevant factors for retaining skilled rural labor in unfamiliar agricultural business that uses advanced Technologies so they can improve the workforce management. To achieve this purpose, quantitative questionnaires were applied with rural producers that use advanced Technologies and agricultural technicians from Rio Grande do Sul. As the first express the perspective of rural managers, the latter represent the type of labour demanded by rural businesses. It was found that according to the farmers, for an employee to be successful and stay in business, he should mainly be honest, have commitment, take responsibility, seek knowledge and be proactive. They also believe that agricultural technicians are more suitable to work in rural areas than other rural workers. The vast majority of agricultural technicians are more satisfied working in rural areas and prefer to work in that environment, yet almost half of them prefer to live in urban areas. It was also found out that farmers and agricultural technicians have a very different perspective regarding what may or may not retain rural workers, mainly when assessing property, as farmers evaluated these more positively in almost all factors than the agricultural technicians. As an example, the three factors with the greatest difference *were if the wage received is consistent with the qualifications of each employee, if the superior is able to manage the company and if employees receive rewards for individual performance*; these represent factors which were very well evaluated by farmers and poorly assessed by agricultural technicians. The main conclusion is that after this research producers not only know they need to improve their people management, but are also aware of exactly which factors need to be rethought and improved so that they can hold the workforce they need.

Keywords: Skilled rural labor. Unfamiliar farm. Agricultural technicians. Retention factors.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais valores avaliados no trabalho pelo empregado.....	29
Quadro 2 – Resumo das variáveis da pesquisa de campo.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grau de ensino dos produtores rurais respondentes	42
Tabela 2 – Idade dos produtores rurais respondetes	42
Tabela 3 – Número de funcionários por propriedade rural	44
Tabela 4 - Grau de satisfação entre produtor rural e funcionário	45
Tabela 5 – Número de técnicos agrícolas na propriedade rural.....	46
Tabela 6 – Considerações dos produtores rurais sobre os técnicos agrícolas	46
Tabela 7 – Características mais importantes para ser um bom funcionário rural.....	47
Tabela 8 – Grau de importância dos seguintes fatores para reter funcionários	50
Tabela 9 – Grau de concordância da existência das seguintes características nas propriedades rurais	52
Tabela 10 – Grau de ensino dos técnicos agrícolas respondentes	55
Tabela 11 – Anos após formatura em escola técnico agrícola.....	56
Tabela 12 – Anos de idade	56
Tabela 13 – Renda mensal	57
Tabela 14 – Satisfação em trabalhar no meio rural.....	58
Tabela 15 – Preferência pelo meio rural e urbano	58
Tabela 16 – Valorização no meio rural e urbano.....	59
Tabela 17 – Ramo do agronegócio que trabalha atualmente.....	60
Tabela 18 – Área do agronegócio que possui interesse em trabalhar	61
Tabela 19 – Grau de importância dos seguintes fatores para trabalhar em uma propriedade rural	64
Tabela 20 – Grau de concordância da existência das seguintes características ao avaliar a última propriedade rural que o técnico agrícola trabalhou	66
Tabela 21 – Comparação entre produtores rurais e técnicos agrícolas do grau de importância dos fatores para retenção de funcionários na propriedade rural.....	70
Tabela 22 – Comparação entre produtores rurais e técnicos agrícolas do grau de concordância sobre a existência das características na propriedade rural	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dependência de atividade sobre a renda total.....	22
Figura 2 – Tipologia dos estabelecimentos agropecuários.	23
Figura 3 – Principal produto produzido nas propriedades rurais respondentes	43
Figura 4 – Tamanho das propriedades rurais em hectares.....	44
Figura 5 – Gráfico de comparação entre produtores rurais e técnicos agrícolas do grau de importância dos fatores para retenção de funcionários na propriedade rural.....	72
Figura 6 – Gráfico de comparação entre produtores rurais e técnicos agrícolas do grau de concordância sobre a existência das características na propriedade rural	75

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1. Objetivo geral	15
1.2.2. Objetivos específicos	16
2. MÃO DE OBRA NO MEIO RURAL.....	17
2.1. RELAÇÕES DE TRABALHO NO MEIO RURAL BRASILEIRO.....	17
2.2. A PROPRIEDADE RURAL PATRONAL E A SUA NECESSIDADE POR UMA MÃO DE OBRA MAIS QUALIFICADA	20
2.2.1. Caracterização da propriedade rural brasileira	21
2.2.2. A necessidade de uma nova mão de obra rural	24
2.3. FATORES QUE RETÊM PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1. METODOLOGIA.....	34
3.2. COLETA DE DADOS E AMOSTRA.....	35
3.2.1. Produtor Rural.....	35
3.2.2. Técnico agrícola.....	36
3.2.3. Variáveis da pesquisa.....	36
3.3. TRATAMENTO DOS DADOS	39
4. RESULTADOS	41
4.1. PRODUTORES RURAIS.....	41
4.2. TÉCNICOS AGRÍCOLAS	53
4.3. COMBINAÇÃO DOS RESULTADOS	67
5. CONCLUSÕES	77
5.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83

1. INTRODUÇÃO

A agricultura brasileira tem contribuído significativamente para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, mas também com a produção de alimentos, fibras e energia para representativa parte do mercado externo. Esse setor se modernizou muito nos últimos anos, fazendo com que a produtividade e rentabilidade crescessem; com isso, ocorreu um aumento de competitividade interna - entre os agricultores brasileiros - e externa, já que o Brasil passou a ser um dos países mais competitivos na produção de *commodities* agrícolas.

Apesar dos avanços apresentados pelas propriedades agrícolas em área plantada, produtividade e tecnologia, a gestão da mão de obra não apresentou o mesmo grau de avanço. Além disso, a qualidade de vida no meio rural não tem acompanhado a do urbano, haja vista que as melhorias nas condições de vida e trabalho ocorridas nas cidades foram mais efetivas do que as do campo. O tratamento ruim dado aos trabalhadores do meio rural tem feito com que os jovens que possuem escolaridade mais elevada e que gostariam de trabalhar no campo deixem esse local para viver na cidade. No entanto, mesmo que na zona urbana recebam salário inferior ao rural, sabem que ao menos terão uma qualidade de vida superior, podendo ter acesso fácil a lazer, bens de consumo, educação, saúde, dentre outros. Kay, Edwards e Duffy (2014) salientam que os negócios rurais terão que oferecer salários, benefícios, e condições de trabalho competitivos com as oportunidades de emprego não rurais.

Somado a este contexto, está o fato de nos últimos anos as máquinas e os implementos agrícolas deixaram de ser simples, robustos e desconfortáveis, passando a ser complexos, eletrônicos e agradáveis de trabalhar. Se por um lado isso trouxe vantagens em termos de eficácia e produtividade, por outro, passou a exigir outro tipo de mão de obra mais qualificada do que a existente. Todavia, a mão de obra rural ainda não teve muito desenvolvimento em sua qualificação nesse mesmo período, uma vez que, em sua maioria, continua sendo constituída por pessoas de baixa ou nenhuma escolaridade, incapazes, portanto, de receber o treinamento necessário para exercer suas funções e para solucionar problemas mais complexos.

Esse despreparo da mão de obra tem causado prejuízos aos produtores rurais, já que, apesar de possuírem máquinas de alto valor, não dispõem de trabalhadores com capacidade técnica para operá-las corretamente. Para solucionar esse problema, alguns agricultores têm buscado oferecer mais treinamentos e tentado contratar e reter pessoas mais qualificadas, entretanto, eles têm tido dificuldades para encontrar essa mão de obra de forma suficiente para suprir suas novas necessidades e que tenha interesse em trabalhar no meio rural com a qualidade de vida que para essa é oferecida.

Se por um lado há jovens com o anseio de trabalhar no campo e com vontade de aprender a exercer as novas funções do meio rural, por outro há os agricultores que não sabem como gerir e reter essa nova mão de obra - mais exigente e qualificada. Assim, por meio do presente estudo será possível analisar e compreender a relação de trabalho existente nas propriedades rurais patronais¹ que dispõem de tecnologias avançadas do Rio Grande do Sul, bem como explorar quais são os fatores relevantes para retenção de mão de obra qualificada dentro dessas empresas.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Pode-se observar na literatura diversos estudos sobre o êxodo rural brasileiro, o incremento de produtividade das culturas, as análises do mercado de *commodities*, a tecnificação agrícola, dentre outros. Todavia, quando o tema é gestão de pessoas no meio rural, a literatura carece de pesquisas que respondam e elucidem os problemas das propriedades rurais nessa área. Somado a isso, esse tema tem tomado espaço recentemente nas discussões sobre gestão de propriedades rurais, uma vez que gerir pessoas mais qualificadas e exigentes tem se tornado um desafio para os produtores. Sendo assim, pode-se considerar relevante um estudo nessa área não apenas pela carência de pesquisas sobre o tema, mas também pelo fato de ser um assunto que vem se tornando cada vez mais cotidiano e relevante no meio rural.

Uma possível mão de obra rural que atenderia a demanda dos produtores rurais estaria baseada em jovens com estudo suficiente para aprender com treinamentos como

¹ Propriedades rurais patronais ou não familiares possuem exclusivamente trabalhadores contratados ou número maior de contratados do que familiares.

exercer suas funções no meio rural, utilizando máquinas e equipamentos de alta tecnologia. Contudo, esse trabalhador usualmente não aceita mais o tratamento comumente oferecido no meio rural, e sim espera ser tratado como um colaborador com a qualidade de vida equivalente à existente no meio urbano.

Por outro lado, o agricultor está tendo dificuldades para captar mão de obra que tenha a qualificação necessária para trabalhar nesse novo meio rural. Todavia, esse continua com o mesmo modelo de gestão de pessoas: os funcionários devem apenas receber seu salário e aceitar as condições ruins ofertadas pelo empregador. Existem diversos fatores que contribuem para tornar insatisfatórias essas condições de trabalho, tais como: moradia² ser inadequada, alimentação³ de baixa qualidade, inexistência de opções de lazer, ruim tratamento dado durante o trabalho – e, conseqüentemente, desestimulante - , falta de ferramentas e conhecimentos para realizarem suas funções, dentre outros fatores que serão abordados nessa pesquisa.

Nesse contexto, como forma de auxiliar na conciliação das necessidades dos agricultores em questão e o novo perfil necessário de trabalhadores rurais, sugere-se a seguinte questão norteadora desta pesquisa: *Como as empresas rurais patronais que dispõem de tecnologias avançadas podem melhorar sua gestão de pessoas para reter a mão de obra qualificada de que necessita?*

1.2. OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os específicos da presente pesquisa.

1.2.1. Objetivo geral

Identificar os fatores relevantes para retenção de mão de obra rural qualificada nas empresas agrícolas patronais que utilizam tecnologias avançadas.

² No tipo de propriedade rural em questão, os funcionários, em sua maior parte, moram em dormitórios ou em casas disponibilizados pelo proprietário.

³ A alimentação é disponibilizada pelo proprietário, que ou possui um refeitório ou busca comida da cidade para seus funcionários.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Identificar o que os proprietários de empresas rurais patronais que utilizam tecnologias avançadas consideram relevante para a retenção dos seus funcionários;
- b) Analisar o novo perfil da mão de obra necessário para o meio rural;
- c) Identificar as necessidades e aspirações do trabalhador rural mais qualificado;
- d) Sugerir melhorias na gestão de modo que ajude a reter a mão de obra qualificada e escolarizada.

2. MÃO DE OBRA NO MEIO RURAL

Para a realização do presente pesquisa, buscou-se referências bibliográficas que pudessem embasar e facilitar as discussões e as análises a serem realizadas. Para tal, foram pesquisadas informações nas mais diversas fontes, dividindo o referencial teórico em três partes distintas, porém todas inter-relacionadas pelo presente objeto de estudo: relações de trabalho no meio rural brasileiro, caracterização da propriedade rural brasileira atual e a sua necessidade por uma mão de obra mais qualificada e escolarizada, e os fatores que retêm pessoas nas organizações rurais.

2.1. RELAÇÕES DE TRABALHO NO MEIO RURAL BRASILEIRO

Há diversos motivos para a relação entre o produtor rural e os empregados ser problemática no Brasil, mas uma das que, provavelmente, tem maior influência nesse relacionamento está atrelada à história dessa relação. Conforme Cardoso (2008), pode-se observar algumas posturas dos proprietários rurais na história brasileira que fizeram com que essa relação atual fosse tão penosa. Para esse autor, tudo começou no longo período da escravidão, que deixou diversas marcas na sociedade brasileira que até hoje não se apagaram.

Cardoso (2008) argumenta que as escravidões nos países americanos foram diferentes entre si, variando conforme a cultura e o modo de exploração vigente em cada país. Um exemplo citado pelo autor é que no Brasil o sistema de escravidão era muito mais predatório do que o tratamento dado aos escravos nos Estados Unidos da América (EUA), o que pode ser evidenciado pela expectativa de vida que esses tinham no Brasil – 19 anos – frente aos escravos americanos – 27 anos – em 1850.

Um fator citado pelo autor que prejudicou o desenvolvimento da mão de obra no Brasil, diferentemente da dos EUA, foi a transição lenta para o fim da escravidão. Em momento algum houve uma ruptura abrupta no tratamento dado pelos proprietários rurais aos trabalhadores. Por outro lado, os americanos tiveram uma ruptura muito forte, por meio de uma guerra civil que dividiu o país em dois - um lado visando ao fim

da escravidão e o outro não -, o que levou aos americanos brancos a mudarem de atitude no relacionamento com seus trabalhadores.

Outro quesito importante citado por Cardoso (2008) ao distinguir escravos norte-americanos e brasileiros estava no tipo de governo e a regulamentação existente em cada um dos países. Enquanto nos EUA, que possuíam um governo forte e mais organizado, os escravos tinham alguns direitos - mesmo que poucos e limitados -, no Brasil o governo federal tinha pouca influência e controle sobre as diferentes regiões do país, fazendo com que não houvesse limites na forma como os escravos eram tratados.

Para o autor, durante o lento processo de abolição da escravatura e imigração de europeus, a elite considerava que dar liberdade para os negros não funcionaria, uma vez que, devido a cultura desse povo, eles se contentariam com pouco por gostarem de “vadiagem”. Tendo isso em vista, os proprietários acreditavam que somente a repressão e a penalização fariam com que trabalhassem de forma adequada.

Um argumento interessante citado por Cardoso (2008) é que os escravos passaram tantos anos tentando ser convencidos da sua inferioridade, opacidade e alteridade assustadora, que o trabalhador se convenceu disso e possui resquícios desse pensamento até hoje. Isso demonstra o porquê de muitas pessoas se sujeitarem a trabalhar sobre péssimas condições e, conseqüentemente, não exigirem melhor tratamento ou não buscarem outras opções de emprego.

A escravidão foi tão penosa no Brasil que, segundo o autor, buscava-se despersonalizar o escravo. Somado a isso está o fato de a escravidão ter se estendido por um longo período que, por conseguinte, conduziu a uma concepção na sociedade brasileira de que o trabalho manual é indigno de qualquer um que não fosse escravo. Sendo assim, a sociedade brasileira, de modo geral, passou a ver o trabalho como algo ruim e que deve ser evitado para que a pessoa não seja considerada sem valor.

Por fim, Cardoso (2008) cita em seu texto que quando os imigrantes começaram a vir para o Brasil, e junto com eles a cultura e ideais europeus, os proprietários aumentaram ainda mais seu medo de perder o controle total exercido sobre seus trabalhadores, já que esses não se sujeitavam ao tratamento ruim que aos escravos

era dado até então e, provavelmente, se rebelariam em caso de grande insatisfação. Sendo assim, a partir desse momento surgiram pequenas mudanças na relação entre chefe e empregado, porém, nenhuma mudança espontânea por parte dos proprietários, e sim por pressões externas.

Foi somente no início do século XX que “começou a se desenvolver o mercado de trabalho, no sentido moderno do termo, como a forma predominante de produção de bens e serviços” (NORONHA, 2003, p. 113). Porém, foi durante as décadas de 1930 e 1940, quando o corporativismo de Estado de Vargas se sobrepôs, que se estabeleceu um amplo código de leis do trabalho, fazendo um marco no mercado de trabalho nacional para toda a posterioridade. Todavia, esse código não incluiu os trabalhadores rurais, já que os produtores rurais da época ainda possuíam muita influência política e não queriam que seus funcionários passassem a ter direitos trabalhistas.

Para Noronha (2003), a regulamentação e formalização do trabalho são importantes para a qualidade de vida dos funcionários. Segundo ele, os servidores públicos foram os primeiros beneficiados por contratos de trabalho formais no Brasil e, conseqüentemente, dos direitos sociais a eles associados. Após esse primeiro grupo, gradualmente, os funcionários urbanos não industriais foram incorporados e, por fim, dentre as grandes categorias, uma das últimas a obter a formalidade foi a dos trabalhadores rurais - na década de 1960. Isso reforça mais uma vez o atraso existente no meio rural em relação às demais categorias da sociedade no que tange à gestão de pessoas e todos os fatores que a influenciam.

Todos esses elementos históricos tornam claros os motivos da relação empregador e empregado atual no meio rural brasileiro ser tão precária, uma vez que os produtores ainda não romperam totalmente com a visão escravocrata. Segundo Vasconcelos (2011), na zona rural a fiscalização do cumprimento das normas protetivas é ineficiente devido não só à falta de recursos humanos, como também pela ausência de uma política que assegure a aplicação dos direitos dos trabalhadores.

Existem até hoje condições econômicas e sociais que provocam a marginalização do trabalhador rural e a sua exclusão social (VASCONCELOS, 2011). Sendo assim, existe maior facilidade de o proprietário explorar a mão de obra, que se

submete a essa opressão porque, na maioria das vezes, estão passando por privações e necessidades juntamente com suas famílias.

Em pesquisa realizada no interior do Rio Grande do Sul com funcionários e agricultores do meio rural, Menegat e Fontana (2009) concluíram que os trabalhadores rurais são diariamente expostos a condições inadequadas de trabalho. Para eles, na maioria dos casos, essas pessoas ficam vulneráveis a fatores prejudiciais à saúde, já que trabalham em ambientes de risco, não fazendo uso de Equipamentos de Proteção ao Indivíduo (EPI's) e nem tendo a orientação de como agir em casos de risco. Essa situação reafirma que a cultura herdada de tratamento ruim dado aos empregados rurais ainda tem fortes resquícios na atualidade, uma vez que esses ainda são comumente submetidos a condições precárias de trabalho.

Somando todas essas informações - a herança escravagista, a atrasada criação de uma legislação trabalhista rural, o conservadorismo dos proprietários rurais, a falta de políticas de recursos humanos no meio rural, a falta de prestígio em trabalhar no campo, e a pouca fiscalização -, justifica-se, então, tanto o fato da mão de obra rural não ser muito qualificada, como os motivos dos jovens não quererem permanecer nesse meio.

Tendo em vista toda essa conjuntura histórica, compreende-se muitos dos motivos que fazem o trabalhador rural não receber um tratamento adequado. Para o presente estudo, muitos dos fatos históricos justificam os motivos dos trabalhadores terem preferências por alguns fatores em detrimento de outros, bem como explicam as possíveis diferenças de valoração desses entre a perspectiva dos produtores e dos trabalhadores rurais. Pode-se citar ainda que essa revisão de elementos históricos pode ser utilizada para observar o quanto os funcionários e proprietários são influenciados pelo modelo de gestão de pessoas, ao valorizar ou não os fatores em questão, justificando uma possível diferença de perspectiva entre cada sujeito da pesquisa.

2.2. A PROPRIEDADE RURAL PATRONAL E A SUA NECESSIDADE POR UMA MÃO DE OBRA MAIS QUALIFICADA

Atualmente, existem diferentes tipos de propriedades rurais no Brasil, bem como diversos níveis de qualificação de mão de obra trabalhando no meio rural. Visando a não apenas caracterizar ambas as partes, mas também explorar a situação atual das mesmas, buscou-se por referências bibliográficas que atendam a esses dois objetivos.

2.2.1. Caracterização da propriedade rural brasileira

Segundo Kay, Edwards e Duffy (2014), a produção agropecuária de muitos países – assim como a brasileira – tem passado por algumas mudanças nas últimas décadas, tais como: maior mecanização, aumento do tamanho dos estabelecimentos, constante atualização tecnológica, aumento do investimento de capital por empregado, maior dependência de financiamentos, aumento de terras arrendadas, novas alternativas de comercialização e risco mais elevado.

Para caracterizar o produtor rural brasileiro, foram encontradas informações principalmente no Índice de Confiança no Agronegócio (ICAGRO, 2014). Segundo o instituto, no meio rural observam-se muitas mudanças nos últimos anos; se no passado a agricultura era baseada em produtores sem qualificação e sem formação educacional, atualmente, 43,3% já possuem formação superior e três quartos (73,1%) no mínimo o ensino médio completo. Essa mudança se deve especialmente à nova geração de filhos de agricultores que não se desligou da agricultura durante os estudos e que agora está voltando para dar sequência aos negócios da família.

Para a ICAGRO (2014), existem dois tipos principais de produtores rurais brasileiros que se qualificam de modos diferentes. Um deles diz respeito aos produtores agrícolas; para esses o tempo da família na atividade e a parcela da renda comprometida com a produção gera um alto grau de especialização. Por outro lado, no caso dos pecuaristas, a menor participação da atividade na formação da renda total demonstra a necessidade de uma segunda ocupação além da criação, em grande parte, pelas margens menos atrativas do negócio, fazendo com que os filhos tenham um foco profissional diferente do negócio dos pais. Essa distinção na renda entre um e outro pode ser visualizada na Figura 1, a qual demonstra que o produtor agrícola

depende, em sua maioria, de sua atividade para viver, enquanto o da pecuária não possui a mesma realidade.

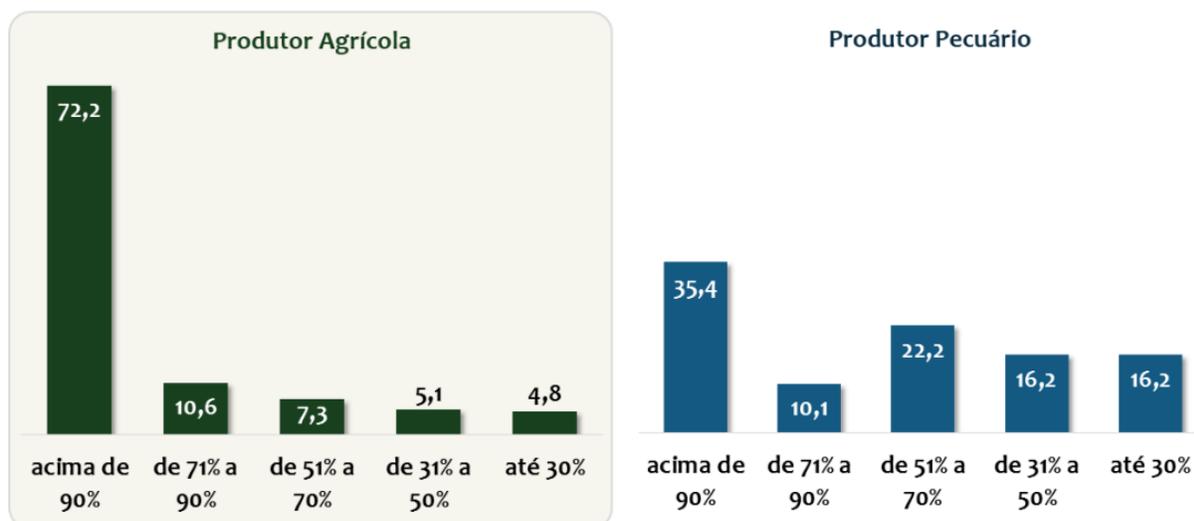


Figura 1 – Dependência de atividade sobre a renda total.

Fonte: ICAGRO (2014).

Outra distinção interessante entre esses dois tipos de produtores diz respeito à tradição da família na atividade. Enquanto mais de três quartos dos produtores agrícolas já estão no ramo há mais de 21 anos, somente metade dos produtores pecuários está nessa atividade por esse mesmo período. Esse tipo de distinção é importante para observar que não se pode generalizar o produtor rural, haja vista que cada um, com a sua respectiva atividade, apresenta peculiaridades.

Um aspecto importante ao analisar o perfil do produtor rural é a sua sucessão. Segundo essa mesma fonte, somente 28,6% dos filhos de produtores ajudam no dia a dia da propriedade rural. Dentre os que participam, 76,7% possuem ensino superior, sendo que 45,7% estudam ciências agrárias, demonstrando no primeiro caso que os filhos estão se qualificando e no segundo que há interesse em dar continuidade à atividade da família.

As propriedades agropecuárias brasileiras podem ser segmentadas de diversos modos, uma vez que, assim como já visto anteriormente, são muito diferentes umas

das outras. Um tipo de divisão que pode ser feito é o do IBGE, que segundo Kageyama, Bergamasco e Oliveira (2013) divide os estabelecimentos rurais em quatro tipos diferentes: Assentado, Exclusivamente Familiar, Familiar com Contratado(s), e Não Familiar. A Figura 2 expõe em um esquema como os estabelecimentos agropecuários podem ser agrupados e divididos:

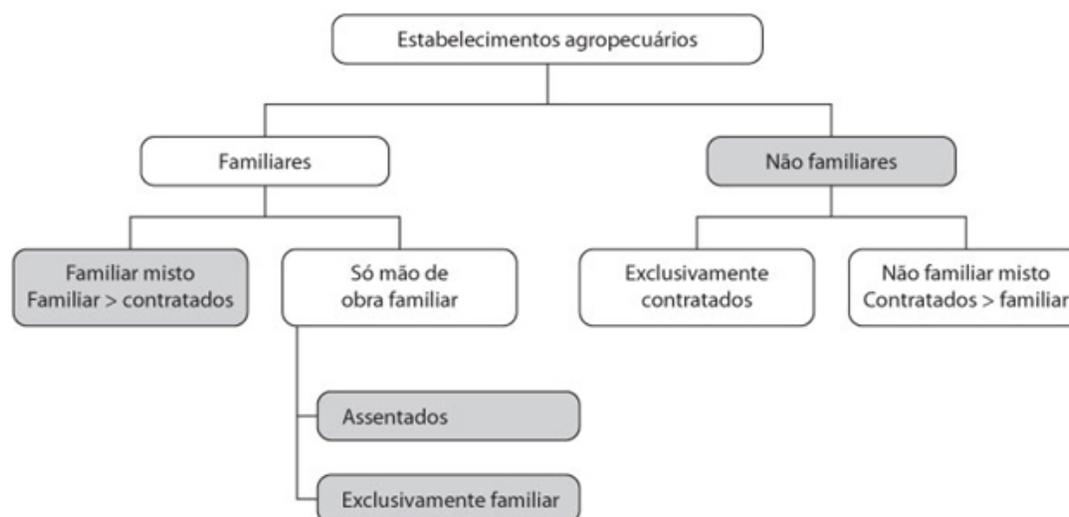


Figura 2 – Tipologia dos estabelecimentos agropecuários.

Fonte: Kageyama, Bergamasco e Oliveira (2013, p.1)

O assentado diz respeito ao estabelecimento que tem sua origem baseada em projetos de assentamento. As organizações que utilizam somente mão de obra familiar para realizar o trabalho diário são as consideradas exclusivamente familiares. Já os estabelecimentos que possuem pessoas contratadas, todavia, essas somadas não totalizam um número maior que de familiares envolvidos no negócio, são definidas como “mistas” ou “familiar com contratado(s)”. Por fim, o último tipo de estabelecimento é o “não familiar” ou “patronal”. Esse pode ser definido como aquela organização que não possui mão de obra familiar ou que possui mais pessoas contratadas do que familiares.

Segundo o IBGE (2006), 75,7% da área brasileira destinada à agricultura era não familiar e a maior parte do valor bruto da produção – 89 bilhões de reais – também provinha desse tipo de empresa rural. Por outro lado, enquanto as propriedades rurais familiares empregavam 12,3 milhões de pessoas, as não familiares apenas 4,2 milhões. Segundo essa pesquisa, as empresas rurais não familiares brasileiras são mais mecanizadas e têm como seu principal produto o milho, o café, o arroz, o trigo, a soja e o gado.

2.2.2. A necessidade de uma nova mão de obra rural

Pode-se notar que apesar da evolução em diversas áreas da gestão da propriedade rural nas últimas décadas, especialmente na área de produção, as propriedades agrícolas ainda possuem deficiências no modo como a gestão de pessoas é feita. Sendo assim, após breve caracterização das propriedades rurais, buscou-se observar quais são as dificuldades que essas estão tendo em decorrência do tipo de mão de obra que possuem e qual o perfil de mão de obra que demandam.

Primeiramente, buscou-se caracterizar, segundo Vasconcelos (2011, p. 1), o trabalhador rural. Trata-se de "(...) toda pessoa que se dedica, em região rural, a tarefas agrícolas ou artesanais ou a serviços similares ou conexos, compreendendo não só os assalariados, mas também aquelas pessoas que trabalham por conta própria, como arrendatários, parceiros e pequenos proprietários". Dentro dessa definição ainda pode-se citar que o empregado rural é "toda pessoa física que, em propriedade rural ou prédio rústico, presta serviços de natureza não eventual a empregador rural, sob a dependência deste e mediante salário." Sendo assim, o foco nesse capítulo está na qualidade desses serviços ofertados pelo empregado para o empregador rural.

Nota-se que a mão de obra pode ser considerada como um dos únicos fatores de produção da propriedade rural que vem diminuindo consideravelmente com o tempo, haja vista que a mecanização e outras tecnologias poupadoras de mão de obra permitiram que a produção agropecuária crescesse enquanto o número de trabalhadores se reduzisse; contudo, as alterações nas tarefas realizadas pela mão de

obra rural exigiram que empregados e gestores aprimorassem sua instrução, capacitação e treinamento (KAY, EDWARDS e DUFFY, 2014). Para esses mesmos autores, por outro lado, o custo da mão de obra subiu mais do que o custo do capital, tornando lucrativo para os agricultores trocar trabalhadores rurais por capital em várias áreas da produção, justificando o motivo também da mecanização nas últimas décadas.

Kay, Edwards e Duffy (2014) argumentam ainda que os gestores agrícolas muitas vezes contratam trabalhadores desqualificados para operar máquinas e equipamentos modernos esperando que façam tarefas especializadas. Porém, na maior parte dos casos, o resultado é decepção, frustração, alto custo com consertos, baixa produtividade e insatisfação do trabalhador, já que esse não tem a qualificação para realizar tarefas mais complexas.

Esse descaso dos agricultores com a importância de selecionar pessoas e também o fato de não buscarem qualificar sua mão de obra fazem surgir diversos problemas para a empresa. Parte significativa desses problemas pode ser observada em algumas poucas pesquisas já realizadas no Brasil que buscavam analisar os problemas causados pela desqualificação no meio rural.

Uma dessas foi realizada por Rezende (2006), o qual argumenta que um dos principais temas de discussão existente na agricultura é o processo de forte mecanização que tem acontecido nas últimas décadas. Ele afirma que o Brasil possui mão de obra rural de baixa qualificação, e, por conta disso, não tem condições de realizar um bom trabalho. Tendo isso em vista, o autor acredita que por meio da mecanização pode-se absorver bastante mão de obra qualificada, todavia, esse não é o caso do trabalhador rural brasileiro.

A inserção da eletrônica e da informática agregadas a mecanização no meio rural fizeram com que os agricultores necessitassem de um perfil de pessoas que praticamente não existe no Brasil, gerando uma ineficiência tanto para os produtores – suas máquinas tecnológicas não terem operadores qualificados para fazê-las render todo seu potencial –, quanto para a absorção da mão de obra disponível – que não tem mais funções no campo e acaba indo para cidade ou ficando desempregada. Batalha, Marchesini, Rinaldi e Moura (2005, p.1) também reafirmam isso em sua

pesquisa ao argumentar que no agronegócio “os empregos gerados requerem profissionais qualificados e com novas habilidades, uma vez que as empresas de agronegócio atuam em um mercado global e competitivo.”

Outro problema decorrente da falta de mão de obra qualificada está exposto claramente em uma pesquisa realizada por Reis et al (2005), na qual observaram as condições das máquinas no meio agrícola. Esses notaram que a falta de manutenção diária dessas por parte dos funcionários reduz a vida útil e a eficiência das mesmas. Segundo os pesquisadores, a causa desse aumento no passivo das empresas se deve aos trabalhadores com baixa qualificação para trabalhar nessas máquinas e também a falta de cobrança por parte das empresas para que esses realizem as manutenções preventivas.

Stein e Campos (2011), em um estudo realizado no interior de São Paulo, demonstraram a situação exposta acima sobre a falta de mão de obra qualificada no meio rural. Dentro dessa pesquisa, estavam os sindicatos que tentavam qualificar seus membros para o mercado de trabalho, contudo esses tiveram muitas dificuldades, especialmente, devido ao modo como os treinamentos eram feitos – sem partes práticas – e ao fato de que as pessoas não tinham capacidade de aprender as novas tecnologias. Essa pesquisa demonstra que não basta apenas dar treinamentos para a mão de obra atual, uma vez que essa não tem capacidade de aprender, e sim buscar por pessoas que possuam a escolaridade mínima necessária para conseguir aprender as novas tecnologias.

Após observados alguns dos problemas decorrentes da falta de mão de obra qualificada no meio rural, pode-se notar que há uma tentativa por parte do governo brasileiro de fornecer para o meio rural uma mão de obra mais qualificada ou com potencial de qualificação maior por meio da expansão de escolas técnico agrícolas. Segundo a Federação Nacional dos Técnicos Agrícolas (FENATA), existem 86 escolas técnicas agrícolas no Brasil, sendo que, dentre essas, 29 estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul – estado com maior número de escolas e estudantes. Estima-se que, atualmente, existam cerca de 300 mil técnicos agrícolas no Brasil.

Segundo a ATABRASIL, o técnico agrícola é definido como o jovem profissional formado no ensino médio em escola agro técnica. Com isso, pode-se inferir que tratam-

se de pessoas com escolaridade acima da média rural, que têm interesse em trabalhar no meio rural e que possuem capacidade de aprender a trabalhar com as novas tecnologias e desafios existentes nas propriedades rurais.

2.3. FATORES QUE RETÊM PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Tendo em vista a conjuntura atual de grande necessidade das propriedades rurais por pessoas mais qualificadas, por que então os agricultores continuam não valorizando a mão de obra rural? Os autores Colquitt, LePine e Wesson (2015), no livro *Organizational Behavior*, explicam que, diferentemente das demais áreas - tais como marketing, finanças, tecnologia, dentre outras -, na gestão de pessoas não existe apenas um "fator mágico" que sozinho pode alterar os resultados da empresa, e sim, um conjunto de práticas que visem ao longo prazo e que por meio do maior comprometimento podem gerar resultados mais positivos para a empresa. Logo, se nas empresas, de modo geral, a gestão de pessoas demorou bastante tempo para ser reconhecida como parte determinante para bons resultados, no meio rural, devido aos resquícios da cultura patriarcal e escravocrata brasileira, esse aspecto negativo aparenta aumentar ainda mais.

Como o intuito da presente pesquisa é explorar quais são os fatores que fazem com que pessoas qualificadas ou com potencial de qualificação permaneçam nas propriedades rurais, o livro *Organizational Behavior* pode ser utilizado como referência, haja vista que esse tem como dois dos seus principais objetivos expor os motivos que fazem com que os funcionários permaneçam na empresa e quais os fatores que fazem esses abandonarem a mesma. Segundo os autores, existem três tipos de comprometimentos por parte do funcionário que fazem com que ele permaneça na empresa: afetivo, de continuidade e normativo.

O comprometimento por afetividade é definido como o desejo de permanecer na organização porque está emocionalmente envolvido com ela e porque quer trabalhar na mesma. Dentro dessa perspectiva, podem-se citar dois modelos que são os principais influenciadores para permanecer ou deixar a empresa: erosão e influência social. O primeiro argumenta que quanto menos relacionamentos um membro tem com

os demais da organização, mais propenso esse está de abandoná-la. O segundo, por outro lado, expõe que quando um membro deseja sair, quanto maior a relação desse com os demais empregados, maior a probabilidade de que outros também deixem a organização.

O comprometimento por continuidade está relacionado com o fato de o funcionário saber do custo que representa sua saída para si, ou seja, ele permanece na empresa porque precisa. Nesse sentido, pesam outros fatores mais relacionados com aspectos pessoais, tais como família e amigos, que fazem com que o funcionário considere a saída da organização como algo que vai lhe causar muitos custos em sua vida pessoal, tais como: instabilidade financeira, possível perda de benefícios, distanciamento de familiares e amigos, dentre outros. Um conceito que esclarece esse tipo é o de “enraizamento”, que expõe o fato de que os funcionários se conectam com a organização e comunidade levando em conta o senso de estar bem encaixado – na zona de conforto - no momento de decidir se vão deixar o emprego ou não.

Quando o empregado permanece por causa do sentimento de obrigação - pensar que está em débito com o seu chefe, seus colegas de trabalho ou a organização como um todo, pode-se concluir que esse está comprometido de forma normativa e permanece nessa por ser seu dever. Esse tipo está relacionado principalmente com o sentimento de culpa, já que, por exemplo, se uma empresa paga um curso de especialização para seu empregado, esse tende a se sentir mal por abandonar a organização que investiu nele.

Segundo os autores, o funcionário pode indicar que quer sair da empresa por meio de dois tipos de comportamentos diferentes: psicológico e físico. Quando um funcionário tenta demonstrar estar sempre ocupado, socializa em excesso, parece estar com o pensamento distante ou acessa demais *websites* não relacionados com o trabalho, trata-se de comportamentos de um funcionário em retirada psicológica da empresa, ou seja, o indivíduo continua indo ao trabalho, porém mentalmente está ou quer estar em outro lugar. Já quando o empregado começa a chegar tarde, faz longos intervalos e deixa de ir a reuniões ou ao trabalho, esse está tendo uma retirada física da organização. Caso não sejam observadas essas atitudes a tempo de sanar as causas dos problemas do empregado, em ambos os casos, esse irá deixar a empresa.

Pode-se observar que cada pessoa tem seus próprios valores, os quais, segundo os autores, são aquilo que consciente ou inconscientemente cada um quer ou tem. Esses valores são o que fazem uma pessoa permanecer ou não em uma organização e podem ser divididos da seguinte forma conforme disposto na Quadro 1:

Quadro 1 – Principais valores avaliados no trabalho pelo empregado

Principais valores avaliados no trabalho	
Categoria	Valor Específico
Salário	Valor do salário
	Segurança de recebimento
Promoções	Frequência de promoções
	Promoções baseadas na habilidade
Supervisão	Boa relação com os supervisores
	Elogios pelo trabalho bem feito
Colegas de Trabalho	Bom clima entre colegas
	Colegas responsáveis
Trabalho em si	Uso de competências
	Liberdade e independência
	Estimulação intelectual
	Criatividade
	Senso de conquistas
Altruísmo	Ajudar os outros
	Participar de causas morais
Status	Prestígio
	Poder sobre os outros
	Fama
Ambiente	Ambiente confortável
	Ambiente seguro

Fonte: COLQUITT, LePINE e WESSON (2015, p. 99). Tradução livre do autor.

Dentro dessas categorias, em uma pesquisa realizada por Russel, Spitzmuller, Lin, Stanton, Smith e Ironson (2004), observou-se que, diferentemente do que se imaginava, as correlações da satisfação com o emprego em relação ao salário (0,22) e

as possibilidades de promoções (0,38) ficaram em quinto e quarto colocados, respectivamente, tendo uma correlação média. Já a comparação entre a satisfação com o emprego em relação ao trabalho em si (0,7), relacionamento com os colegas de trabalho (0,51) e com os supervisores (0,52) tiveram uma correlação forte. Visto que essa pesquisa demonstra que existem fatores que podem pesar mais do que o salário e promoções para determinados perfis de pessoas, da mesma forma, isso pode ou não ser visto nas propriedades rurais.

Pode-se observar que os valores avaliados pelos empregados que foram expostos pelos autores acima, podem variar muito de uma pessoa para outra. Portanto, os trabalhadores rurais possuem seus próprios valores e, para se obter uma melhor análise, deve-se explorar quais são os específicos a esse grupo de pessoas.

Sendo assim, Kay, Edwards e Duffy (2014) afirmam que empregados rurais frequentemente são atraídos pelo trabalho agropecuário por experiência anterior no campo, oportunidade de trabalhar ao ar livre e interesse em lidar com agricultura e pecuária. Por outro lado, o que faz com que não gostem de trabalhar no campo são os horários longos, pouca folga, trabalho cedo pela manhã e tarde à noite, condições de trabalho desconfortáveis e má relação pessoal com o empregador. Um fator importante na pesquisa está relacionado com o *status*. Segundo os autores, ser superintendente de rebanhos, administrador agrícola, líder de turma ou operador de máquinas, são exemplos que trazem mais satisfação do que “trabalhador rural”.

Assim como observado no livro *Organizational Behavior*, os valores não só são específicos para cada grupo de pessoas, como também podem estar em transição. Um exemplo disso, exposto por Kay, Edwards e Duffy (2014), infere que operadores agropecuários recentemente têm buscado cada vez mais obter remunerações maiores e usufruir de um padrão de vida comparável àquele das famílias não rurais, ou seja, estão passando a valorizar quesitos que antes não eram muito valorizados.

Tendo esse exemplo como possível fator importante na retenção da mão de obra, buscou-se trazer o tema remuneração para discussão. Segundo Chiavenato (2008), remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização é necessário, mas insuficiente. Além disso, é essencial incentivá-las continuamente para que façam

seu melhor, ultrapassem o desempenho atual e alcancem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

O autor argumenta que um sistema de recompensas serve para incentivar certos tipos de comportamentos desejados pela organização; enquanto punições – castigos e penalidades – são utilizadas para coibir certos tipos indesejáveis de comportamento. Essas punições podem ser através de advertências verbais ou escritas, suspensão do trabalho e desligamento da organização. Logo, os dois métodos são úteis, todavia o segundo é muito mais utilizado que o primeiro para balizar o comportamento das pessoas nas organizações.

Como observado anteriormente, na história do Brasil sempre foi usado o sistema de punição para os escravos e, posteriormente, para os funcionários, fazendo com que o modelo de gestão e controle desses fosse baseado em castigos e penalidades. Atualmente, o modelo de gestão de funcionários de boa parte do meio rural continua sendo punitivo, uma vez que não só maltratam seus funcionários como não adotam sistemas de recompensas.

Um sistema de recompensas, para Chiavenato (2008), inclui o pacote total de benefícios que uma empresa disponibiliza para seus funcionários e como mecanismo e procedimento pelos quais os benefícios serão distribuídos. Essas recompensas não são apenas salários, férias, prêmios e promoções para posições mais elevadas, mas também benefícios menos visíveis, tais como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes, divisão de lucros, remuneração por desempenho individual, do grupo e da empresa, dentre tantos outros.

Focando-se mais no meio rural, pode-se observar na literatura alguns trabalhos que já apontam algumas exigências específicas dos trabalhadores rurais. Uma dessas é o acesso à internet; segundo estudo realizado por Bastian (2013), os jovens que querem permanecer no campo argumentaram em sua pesquisa que ter acesso à internet e sinal de celulares é importante.

Em outro estudo aplicado a funcionários rurais por Guimarães e Brisola (2001), os autores demonstraram em um estudo de caso, utilizando a Teoria Motivacional de Maslow, que os fatores mais relevantes para motivação desse público estavam relacionados com necessidades de amor (sociais), estima e autorealização. O salário e

os benefícios quase não foram citados, demonstrando que não são fatores preponderantes na motivação.

Segundo pesquisa realizada por Arns (2013), que visava a encontrar os problemas de gestão de uma propriedade rural do Rio Grande do Sul, observou-se a existência de diversos fatores influenciadores na satisfação dos empregados com o local onde trabalham. Nessa empresa, as principais reclamações dos funcionários foram: a falta de companheirismo dos colegas de trabalho, a ausência do gerente para organizar os funcionários, a precariedade do espaço físico, a desorganização do local de moradia e trabalho, a falta de higiene no refeitório e o dormitório em condições muito precárias. Somado a esses problemas, observou-se nessa mesma pesquisa que a falta de qualificação não estava somente nos funcionários – que possuem baixíssima ou nenhuma escolaridade e não recebem treinamentos -, mas também na qualificação dos superiores, que não possuíam curso superior ou qualquer especialização em gestão. Obviamente os resultados desse estudo não podem ser ampliados para todas as empresas agrícolas semelhantes, todavia, expõe um caso típico das condições inadequadas para trabalhar no meio rural e algumas das reivindicações atuais de funcionários agrícolas.

É válido ressaltar que de nada adianta o produtor rural melhorar as condições de trabalho dos seus funcionários se não desenvolver também as relações interpessoais da empresa. Se observada a história da relação de trabalho rural brasileira, nota-se que existiram pequenos avanços formais, tais como a obrigação do funcionário trabalhar com os EPI's, ter direito a moradia ou a ir para cidade todo dia, direito do trabalhador rural de entrar na justiça por razões diversas, dentre outras formalidades. Entretanto, o relacionamento entre empregado e empregador não teve grandes avanços, e sem isso, assim como já visto anteriormente, o trabalhador fica insatisfeito com o seu trabalho e acaba saindo da empresa. Logo, o produtor rural tem que repensar a relação informal que possui com seus empregados herdada ainda do tempo do escravismo, e não mais acreditar que o simples fato de acatar os direitos básicos do trabalhador estará fazendo o suficiente para que o trabalhador rural fique satisfeito em relação ao seu trabalho.

Sendo assim, observam-se por meio da revisão da literatura que os problemas de gestão da mão de obra no meio rural são consequências de uma história de desvalorização do empregado rural. Por meio da caracterização do tipo de propriedade rural selecionado para o presente estudo, a qual demonstrou não somente como as propriedades estão condicionadas, mas os problemas que estão tendo referente à mão de obra que possuem, pode-se notar que grande parte dessas ainda está sofrendo para abandonar a cultura de uma relação ruim existente entre empregador e empregado rural deixada pelos seus antepassados. Todavia, ao observar na literatura de gestão de pessoas, nota-se que existem diversos fatores específicos ao funcionário rural que, com algumas mudanças na empresa, podem fazer com que essa consiga satisfazer e, conseqüentemente, reter a mão de obra que precisa. Para encontrar esses fatores basta fazer uso das variáveis disponibilizadas pelos conhecimentos existentes em gestão de pessoas e analisar a relevância que cada uma tem, aplicando-as ao meio rural.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando a responder as indagações do presente estudo, neste capítulo está demonstrado o modelo de pesquisa realizado. Na metodologia estão as informações necessárias para conseguir atingir os objetivos propostos, incluindo o delineamento da pesquisa, a forma como os dados foram coletados e como foi efetuada a análise desses.

3.1. METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, pode-se classificar a presente pesquisa como descritiva e analítica. A pesquisa descritiva busca a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008, p. 28). Para esse autor, essa se caracteriza pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Trata-se também de uma pesquisa analítica, porque tem por finalidade “ordenar e sumariar as informações contidas nas fontes, de forma que possibilitem a obtenção de respostas da pesquisa” (GIL, 2008, p. 75). Tendo isso em vista, o tipo de pesquisa é adequado, uma vez que foram analisados, tanto pela perspectiva dos produtores rurais quanto dos técnicos agrícolas, quais as características que fazem com que os funcionários rurais permaneçam ou não nas empresas rurais.

Já nos procedimentos técnicos foi utilizado o método quantitativo como forma de pesquisa. Segundo Richardson (1999), esse método tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, bem como dar margem de segurança para as inferências. Assim como é o caso desse estudo, o autor argumenta que pesquisas quantitativas são usualmente utilizadas para estudos descritivos que visem a descobrir e classificar a relação entre variáveis.

Apresenta-se a seguir a forma como foi efetuada a seleção da amostra, bem como o modo como os dados foram coletados.

3.2. COLETA DE DADOS E AMOSTRA

Existem dois sujeitos de pesquisa para poder responder o problema do presente estudo: produtor rural com propriedade rural patronal com máquinas e equipamentos modernos e técnicos agrícolas que trabalham ou trabalharam no meio rural. Visto isso, a seguir serão expostos quais fatores definem os sujeitos da pesquisa em questão.

3.2.1. Produtor Rural

Tendo em vista os tipos de propriedades rurais existentes, o foco do estudo se deu levando em conta somente as empresas rurais consideradas patronais, uma vez que o foco da pesquisa está na relação entre os empregadores e seus empregados. É válido ressaltar que a área de abrangência da pesquisa se restringe ao Rio Grande do Sul.

Além disso, outro recorte na seleção desse sujeito de pesquisa é que o produtor rural deveria possuir uma empresa com máquinas e equipamentos modernos - por exemplo, máquinas com agricultura de precisão ou arranjos em sua maioria eletrônica - que exijam maior qualificação dos funcionários para fazê-los funcionar corretamente. Sendo assim, foram selecionados agricultores que tenham, conseqüentemente, uma demanda por pessoas mais qualificadas ou com capacidade de aprender a trabalhar com as novas tecnologias do meio rural.

Para obter uma amostra representativa desse público, os agricultores foram contatados por *email* através de *mailings* disponibilizados por redes de vendas de maquinários agrícolas do Rio Grande do Sul. Essas redes facilitam a seleção do público desejado, já que elas têm em seus cadastros os agricultores que possuem propriedades que adotam novas tecnologias. Outra fonte de contatos utilizada foi empresas que trabalham com agricultura de precisão, uma vez que essas são contratadas exclusivamente por empresas agrícolas que fazem uso de um maquinário diferenciado.

Devido a facilidade do envio de questionário por *email*, foram enviados para todos os contatos de produtores rurais gaúchos encontrados, filtrando no próprio

questionário para que respondessem somente os que são de interesse da presente pesquisa, até que o número de respondentes atingisse um valor relevante. Foram recebidas 61 respostas de produtores rurais que faziam parte do público alvo em questão.

3.2.2. Técnico agrícola

Para selecionar pessoas qualificadas ou com potencial de qualificação no meio rural, selecionaram-se técnicos agrícolas. Esse sujeito de pesquisa foi selecionado tanto pelo fato de possuir ensino médio – escolaridade básica para aprender a trabalhar com as novas tecnologias agrícolas – quanto devido ao interesse que possuem ou possuíram em trabalhar no meio rural.

Visando a conhecer melhor esse público e também saber qual a viabilidade da aplicação do questionário, foi realizada uma entrevista com o diretor do Sindicato dos Técnicos Agrícolas do Rio Grande do Sul (SINTARGS), bem como entrou-se em contato via telefone com algumas Escolas Técnicas Agrícolas.

Um filtro do público em questão está relacionado a estar trabalhando ou já ter trabalhado no meio rural, uma vez que, do contrário, não poderiam descrever o que consideram relevante para permanecer nesse meio.

O acesso a esse público ocorreu através das Escolas Técnicas Agrícolas localizadas no Rio Grande do Sul. Essas, por sua vez, disponibilizaram o contato - *email* e telefone - de seus alunos já formados, viabilizando assim a aplicação do questionário via *email* com uma amostra representativa. Além disso, a SINTARGS disponibilizou todo *mailing* de técnicos agrícolas que possuía, o que aumentou significativamente o número de respondentes. No total foram obtidas 149 respostas de técnicos agrícolas que eram, de fato, sujeitos de interesse para pesquisa.

3.2.3. Variáveis da pesquisa

Foram definidas quais são as variáveis que podem ser relevantes para o empregado rural qualificado - ou com potencial de aprendizagem - permanecer no campo, tanto na perspectiva do produtor rural, quanto na do técnico agrícola. Para encontrar essas variáveis foram utilizados conhecimentos de administração – já demonstrados no referencial teórico - que expõem os fatores que fazem o funcionário se comprometer ou não com uma organização, bem como se buscou na literatura pesquisas específicas que demonstrem possíveis fatores que sejam relevantes para o empregado rural gostar da empresa que trabalha. Além disso, algumas poucas variáveis surgiram através do conhecimento empírico do pesquisador, visando a complementar a pesquisa. O Quadro 2 apresenta um resumo com todas as variáveis encontradas divididas em categorias:

Quadro 2 – Resumo das variáveis da pesquisa de campo

Categoria	Variável	Descrição da variável
Supervisão	1	Boa relação com os supervisores ou produtor rural
	2	Capacidade dos superiores ou produtor rural em gerir a empresa
	3	Receber elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural
Colegas de trabalho	4	Bom clima entre colegas
	5	Colegas responsáveis
Trabalho em si	6	Trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos
	7	Liberdade para realizar o trabalho como preferir
	8	Ter as condições (ferramentas) para realizar o trabalho
	9	Evitar estender o período de trabalho diário
	10	Segurança para realização do trabalho
	11	Comunicação eficaz entre membros da empresa
	12	Conforto do local de trabalho
	13	Incentivos a cursos e treinamentos
	14	Satisfação em trabalhar no campo/lavoura
	15	Ter diversidade de funções na empresa
Status	16	O sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa
	17	O nome do cargo que ocupa na empresa
Ambiente	18	Relevância da função que ocupa para empresa
	19	Infraestrutura da empresa (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)
	20	Conforto do dormitório ou moradia
	21	Qualidade da refeição disponibilizada
	22	Disponibilidade para ir à cidade com frequência
	23	Ter opções de lazer na propriedade
	24	Acesso a internet na propriedade
Promoções	25	Possibilidade de crescimento na empresa
	26	Promoções que sejam baseadas em critérios justos para todos funcionários
Salário	27	Valor do salário recebido
	28	Recompensas por desempenho individual
	29	Participação/Divisão dos lucros
	30	Segurança de recebimento de salário

Fonte: Elaborado pelo autor baseado, principalmente, nos fatores expostos no Quadro 1, nas pesquisas do Kay, Edwards e Duffy e no conhecimento empírico do pesquisador.

Tendo essas variáveis como base do questionário, foi utilizada a escala *Likert*; sendo essa intervalar com cinco categorias, na qual “1” representa nada importante e “5” muito importante. Utiliza-se essa escala porque por meio dela é possível definir quais as prioridades que os dois sujeitos da pesquisa elencam para cada variável. Esse questionamento foi feito tanto para o produtor rural quanto ao técnico agrícola, demonstrando, assim, qual a diferença de perspectiva existente entre eles. Algumas poucas variáveis não se adaptam ao questionamento para os dois públicos, variando sua presença conforme o que e para quem é perguntado.

Os técnicos agrícolas também foram indagados a responder, dentro dessas mesmas variáveis, como eles avaliam a experiência que tiveram na propriedade agrícola que trabalharam ou trabalham. Assim foi possível fazer uma análise distinguindo o que eles valorizam e como eles consideram estar sendo tratados pelos produtores rurais. Além disso, pode-se comparar com o que os produtores rurais consideram ser a realidade das suas propriedades, demonstrando as diferenças de perspectivas de cada público quanto à realidade da gestão de pessoas do meio rural.

Apesar de o presente estudo levar em consideração os técnicos agrícolas como um perfil que se adequa à necessidade do produtor rural, visando a confirmar essa hipótese, os agricultores também foram indagados sobre o tipo de mão de obra que eles têm necessidade, explorando assim qual o perfil que desejam contratar e reter. É válido ressaltar que nos resultados da pesquisa essa hipótese é comprovada.

Todos os questionamentos expostos acima, bem como outros que estão incluídos no questionário, estão dispostos conforme cada público respondente. Após elaborados os dois questionários, esses foram testados com três pessoas de cada um dos públicos antes de começar a aplicar os questionários, viabilizando, assim, fazer alguns ajustes finais e evitar possíveis dificuldades de compreensão das perguntas.

3.3. TRATAMENTO DOS DADOS

O presente estudo utiliza a análise descritiva como meio de apresentar e descrever os dados coletados. Uma das análises mais relevantes da pesquisa é a diferença na relevância elencada a cada variável entre o produtor rural e o técnico agrícola. Essa demonstra o quão distante está a visão do agricultor em relação a expectativa dos empregados rurais qualificados e em que fatores o primeiro pode melhorar para atrair e reter esse tipo de mão de obra.

Para criação e aplicação do questionário foi utilizada a ferramenta Formulário do Google Drive. Nesse pode-se criar o questionário com facilidade para depois então enviar via email um *link* do questionário disponibilizado pelo próprio *software*, o qual os respondentes abrem e respondem sem maiores dificuldades. Uma vantagem na escolha desse *software* é a não necessidade de tabular as respostas, uma vez que

esse mesmo já organiza essas conforme as perguntas. Após a coleta dos dados, esses foram exportados para o *software* Excel, no qual foi possível realizar todas as análises necessárias para atender aos objetivos da pesquisa.

4. RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa, acompanhados por análises e discussões destes. A apresentação dos resultados se divide em três partes: Produtores Rurais, Técnicos Agrícolas e Combinação dos Resultados. Dentro dessas duas primeiras partes é demonstrada a caracterização dos respectivos sujeitos da pesquisa, bem como uma análise expondo através da visão desses dois o que consideram importante para uma propriedade conseguir reter sua mão de obra e como avaliam a propriedade que possuem – no caso dos produtores rurais – ou a que trabalham ou trabalharam – para os técnicos agrícolas. Por fim, são feitas análises e discussões combinando os resultados dos dois públicos, expondo, assim, os fatores relevantes para retenção de mão de obra rural qualificada nas empresas agrícolas patronais e que utilizam tecnologias avançadas.

4.1. PRODUTORES RURAIS

Nessa seção ficam expostos os resultados da pesquisa no que tange os produtores rurais, fazendo, principalmente, uma caracterização desse público. A pesquisa teve 61 respondentes, dos quais todos são produtores rurais que têm mais funcionários contratados do que familiares trabalhando na empresa e possuem máquinas e equipamentos com tecnologias mais avançadas.

4.1.1. Perfil dos Produtores Rurais Investigados

Primordialmente, são demonstradas informações básicas sobre o sujeito da pesquisa em questão. A primeira refere-se ao gênero dos respondentes; este é predominantemente masculino, já que 84% são homens e, apenas, 16% mulheres.

Outra informação básica dos entrevistados é o grau de ensino. Como pode ser visto na Tabela 1, mais da metade (56%) possui ensino superior completo, 11% mestrado e 10% ensino superior incompleto. Diferentemente do que se está

acostumado a pensar quanto ao meio rural, isso demonstra que esse é um público com um nível escolar mais elevado em relação ao que normalmente é encontrado nesse meio. Além disso, observa-se que esse tipo de produtor rural tem nível escolar acima da média dos produtores rurais demonstrado anteriormente na pesquisa da ICAGRO.

Tabela 1 – Grau de ensino dos produtores rurais respondentes

Grau de Ensino	%
Ensino Fundamental Incompleto	3.3
Ensino Fundamental Completo	4.9
Ensino Médio Incompleto	0.0
Ensino Médio Completo	9.8
Técnico Agrícola	3.3
Tecnólogo em Gastronomia	1.6
Ensino Superior Incompleto	9.8
Ensino Superior Completo	55.7
Mestrado	11.5
Doutorado	0.0
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Na Tabela 2, a seguir, refere-se a idade do público respondente. Como pode ser visto, esse está bem segmentado e distribuído entre os 18 e 67 anos de idade.

Tabela 2 – Idade dos produtores rurais respondetes

Idade (anos)	%
18 ----29	21.3
30 ----39	27.9
40 ----49	16.4
50 ----59	26.2
60 ----67	8.2
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Focando mais na caracterização das propriedades rurais em si, a Figura 3 demonstra qual o principal produto produzido em cada uma delas. Visualiza-se que a grande maioria (85%) das empresas é produtora de grãos, 10% estão vinculadas com a pecuária e, apenas, 5% produzem hortaliças, legumes e frutas.

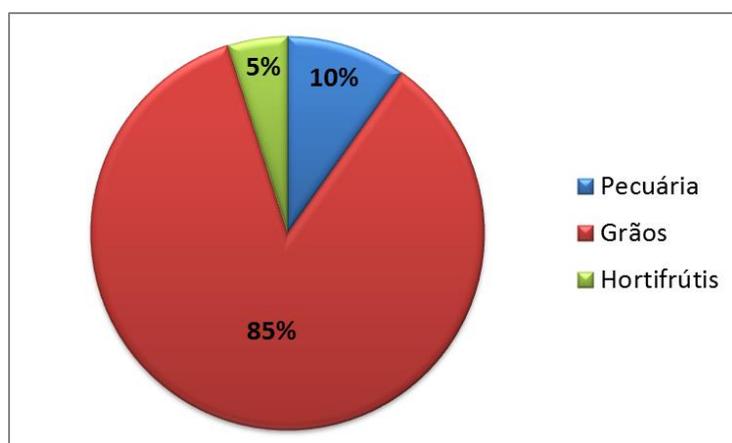


Figura 3 – Principal produto produzido nas propriedades rurais respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Já a Figura 4 expõe o fato de que quase metade (46%) dos respondentes possuem entre 501 e 2000 hectares. Os produtores de menor porte, com menos de 200 hectares, representam, apenas, 12%. Tanto os grandes produtores, com mais de 2001 hectares, quanto os de 201 a 500 hectares, são 21% dos respondentes. Esses dados reforçam que os produtores rurais da pesquisa trabalham, em sua maior parte, com grandes propriedades rurais, levando em conta as dimensões normalmente encontradas nas propriedades do Rio Grande do Sul.

O número de funcionários por propriedade rural pode ser visto na Tabela 3. Nessa pode-se observar que a maior parte das propriedades possui de 1 a 4 (33%) ou de 5 a 10 (38%) funcionários. Ou seja, apesar de, em sua grande maioria, as propriedades rurais em questão serem grandes em espaço físico, isso não se reflete

em um grande número de funcionários, o que possivelmente está vinculado ao tipo de produto produzido na maioria dessas: grãos.

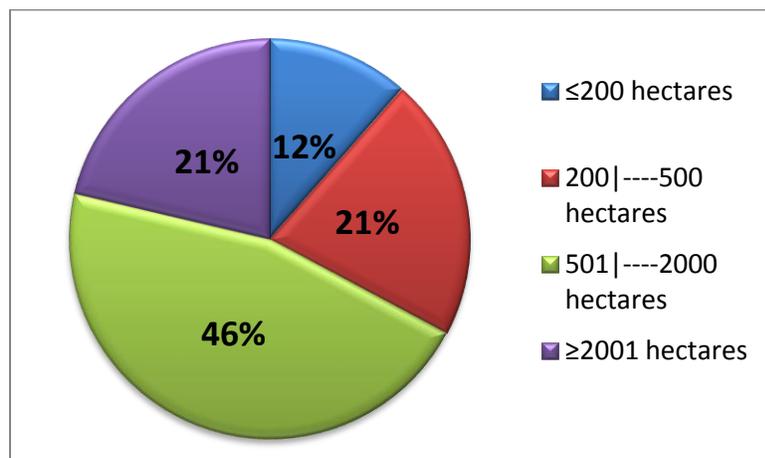


Figura 4 – Tamanho das propriedades rurais em hectares

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Tabela 3 – Número de funcionários por propriedade rural

Número de Funcionários	%
1 ----4	32.8
5 ----10	37.7
11 ----20	16.4
21 ----100	8.2
≥101	4.9
Total	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

4.1.2. A relação entre a mão de obra rural qualificada e os produtores rurais

Para saber como está a relação entre produtores rurais e os seus empregados, os primeiros foram questionados sobre qual o grau de satisfação que eles têm em relação aos seus funcionários e da mesma forma como eles acreditam estar a satisfação dos seus melhores empregados com a empresa. Visualiza-se na Tabela 4,

que 61% dos agricultores estão parcialmente satisfeitos com seus funcionários e 30% acredita que seus funcionários não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos. Pode-se considerar positivo o fato de que quase nenhum produtor está insatisfeito com seus empregados; por outro lado, negativo se observado pelo lado de que pouquíssimos responderam estar totalmente satisfeitos.

A segunda variável analisada demonstra como os produtores acreditam que seus funcionários estão avaliando suas propriedades rurais. 87% dos agricultores acreditam que seus funcionários estão parcialmente ou totalmente satisfeitos em trabalhar nas suas empresas, ou seja, na perspectiva dos agricultores os seus empregados não tem muitos motivos de insatisfação em relação as suas empresas.

Tabela 4 - Grau de satisfação entre produtor rural e funcionário

TI=Totalmente Insatisfeito Satisfeito Nem Insatisfeito	PI=Parcialmente Insatisfeito PS=Parcialmente Satisfeito	NSNI=Nem Satisfeito	TS=Totalmente Satisfeito	TI	PI	NSNI	PS	TS	Total
Qual seu grau de satisfação em relação aos seus funcionários rurais?									
				0.0%	3.3%	29.5%	60.7%	6.6%	100%
Qual o grau de satisfação que você acredita que seus funcionários mais qualificados têm em trabalhar na sua empresa?									
				1.6%	0.0%	11.5%	68.9%	18.0%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os produtores rurais foram questionados se tinham técnicos agrícolas trabalhando em suas propriedades rurais. Observa-se que 34 (56%) respondentes disseram que não, porém, os outros 27 (44%) que possuem foram também indagados sobre quantos técnicos existiam nas suas respectivas propriedades rurais. A Tabela 5 demonstra que dentre as empresas que possuem técnicos agrícolas, a maioria tem poucos funcionários com essa distinção, já que, somando as propriedades com um e dois técnicos agrícolas, totalizam-se 63% dos respondentes.

Ainda questionando somente os produtores rurais que possuem técnicos agrícolas, os primeiros não consideram que os segundos são muito valorizados pelas empresas do meio rural, porém também discordam com o fato de que esses não são

valorizados. Portanto, assim como pode ser visto na Tabela 6, baseando-se apenas nos 27 respondentes que possuem técnicos agrícolas, a maior parte acredita que esses não são nem valorizados e nem desvalorizados nesse meio.

Tabela 5 – Número de técnicos agrícolas na propriedade rural

Nº de Técnicos Agricultores na Propriedade Rural	%
1	37.0
2	25.9
3	3.7
4	14.8
5	11.1
6	7.4
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Além disso, visando a saber se os agricultores consideram os técnicos agrícolas mais aptos para trabalhar no meio rural do que os demais funcionários que possuem, os segundos foram questionados assim como está disposto também na Tabela 6. Pode-se observar que, de modo geral, os produtores rurais concordam com essa afirmação, já que 52% deles concordam parcialmente e 26% concordam totalmente.

Tabela 6 – Considerações dos produtores rurais sobre os técnicos agrícolas

	DT=Discordo Totalmente DP=Discordo Parcialmente		NC			Total
	NCND=Não concordo nem discordo		ND	CP	CT	
	DT	DP	ND	CP	CT	
Você acredita que os técnicos agrícolas são valorizados pelas empresas do meio rural?	11%	11%	44%	30%	4%	100%
Qual seu grau de concordância com a seguinte afirmação: "Os técnicos agrícolas são mais aptos para trabalhar no meio rural do que outros empregados rurais que possuiu".	7%	7%	7%	52%	26%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Quando se pensa em contratar alguém qualificado para o trabalho operacional do meio rural, usualmente, deduz-se que essa pessoa deve ter, principalmente, conhecimento técnico para fazer as atividades peculiares que essa atividade abrange. Todavia, ao observar a Tabela 7, para os produtores rurais, o conhecimento técnico é citado como importante por somente 18% dos agricultores, enquanto diversos outros fatores pesam muito mais, tais como: ser honesto (41%), comprometido (34%) e responsável (34%), e se busca conhecimento (28%). Isso demonstra que o que os produtores buscam essencialmente em um funcionário não estão tão relacionados com conhecimentos ou habilidades, e sim com as suas atitudes.

Pode-se citar também, ao observar na Tabela 7 que há uma grande variedade de fatores avaliados pelos produtores rurais. Isso demonstra que não existe um só tipo de funcionário que se enquadraria bem em qualquer propriedade rural e que, apesar de alguns valores serem mais importantes que outros, deve-se valorizar a diversidade do indivíduo.

Tabela 7 – Características mais importantes para ser um bom funcionário rural sob o ponto de vista dos produtores rurais

Característica	Frequência	%	Característica	Frequência	%
Honestidade	25	41.0	Pensar no bem da empresa	4	6.6
Comprometimento	21	34.4	Pontualidade	4	6.6
Responsabilidade	21	34.4	Criatividade	4	6.6
Busca conhecimento	17	27.9	Capricho	3	4.9
Proativo	12	19.7	Ambição	3	4.9
Conhecimento Técnico	11	18.0	Organizado	2	3.3
Vontade de trabalhar	10	16.4	Educado	2	3.3
Bom relacion. c/ pessoas	9	14.8	Cap. Tomada de decisão	2	3.3
Qualificação	7	11.5	Calma	2	3.3
Flexibilidade	7	11.5	Experiência	2	3.3
Capacidade de aprender	6	9.8	Destreza c/ Máquina e Equip.	2	3.3
Comunicação	6	9.8	Alegre	1	1.6
Inteligência	5	8.2	Eficiente	1	1.6
Gostar do trabalho rural	5	8.2	Respeito a hierarquia	1	1.6
Sinceridade	5	8.2	Bom senso	1	1.6

Obs: A porcentagem está sobre os 61 respondentes.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

4.1.3. Fatores de retenção de funcionários

Os agricultores foram indagados sobre o grau de importância de diversos fatores que podem reter funcionários rurais. Todos resultados dessa indagação estão na Tabela 8, no qual os fatores estão divididos por categorias conforme já demonstrado por Colquitt, LePine e Wesson (2015). Também estão expostas as médias ponderadas tanto dos fatores quanto das categorias, visando a saber o que os produtores consideram mais importante para que seus funcionários permaneçam trabalhando em suas empresas.

Na categoria Supervisão, a maioria dos agricultores considera muito importante tanto ter uma boa relação entre empregado e supervisores, quanto a capacidade dos segundos em gerir a empresa. O fato de os supervisores elogiarem e criticarem os funcionários aparece dividido entre importante e muito importante. Portanto, pode-se inferir, baseado nessas três variáveis avaliadas pelos produtores rurais, que, de modo geral, a Supervisão é muito importante para retenção de empregados rurais.

A importância dos Colegas de Trabalho foi outra categoria avaliada a qual foi baseada também em três variáveis e que se demonstra, de modo geral, muito importante. O bom clima entre colegas de trabalho apareceu como fator muito importante, seguido pelo fato de os demais funcionários serem responsáveis e, por último, mas também considerado importante, a comunicação ser eficaz entre os membros da empresa.

Dentre os oito fatores avaliados relacionados ao Trabalho em Si, cinco se destacaram como importante ou muito importante. São eles: liberdade para realizar o trabalho como preferir, segurança no local de trabalho, não precisar estender o horário de trabalho diário, conforto do local de trabalho e receber cursos e treinamentos. Já ter diversidade de funções, ter as condições para realizar o trabalho e ter um trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos, são três variáveis que foram consideradas entre relativamente importantes e importantes.

A categoria *Status* variou muito em grau de importância entre suas variáveis. Enquanto o nome do cargo aparece entre pouco e relativamente importante e a

relevância da função que ocupa na empresa entre relativamente importante e importante, o sentimento que seu trabalho influencia nos resultados da empresa, se destacando bastante dos demais fatores, apareceu como muito importante.

Outra categoria explorada refere-se a características ambientais das propriedades rurais nas quais os funcionários vivem e trabalham. Assim como a variável boa infraestrutura, observa-se que a qualidade da refeição disponibilizada e dos dormitórios têm grande importância na concepção dos produtores rurais para que seus funcionários permaneçam trabalhando em suas propriedades. Dentre as variáveis que apareceram entre relativamente importante e importante estão: ter acesso a internet, poder ir para cidade com frequência e ter opções de lazer.

Tabela 8 – Grau de importância dos seguintes fatores para reter funcionários

		%					Média Ponderada
		NI	PI	RI	I	MI	
	Boa relação com os supervisores ou produtor rural	0	0	8	18	74	4.66
Supervisão	Capacidade dos superiores ou produtor rural em gerir a empresa	0	3	10	26	61	4.44
	Receber elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural	2	2	16	44	36	4.11
Colegas de Trabalho	Bom clima entre colegas de trabalho	0	2	3	36	59	4.52
	Colegas de trabalho serem responsáveis	2	2	11	31	54	4.34
	Comunicação eficaz entre membros da empresa	0	0	13	59	28	4.15
Trabalho em si	Liberdade para realizar o trabalho como preferir	0	0	7	43	51	4.44
	Segurança para realização do trabalho	0	0	8	41	51	4.43
	Não precisar estender o período de trabalho diário	2	3	10	41	44	4.23
	Conforto do local de trabalho	0	2	11	57	30	4.15
	Receber cursos e treinamentos da empresa	0	3	20	41	36	4.10
	Ter diversidade de funções na empresa	3	7	44	41	5	3.38
	Ter as condições (ferramentas) para realizar o trabalho	5	16	41	26	11	3.23
	Trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos	7	13	43	31	7	3.18
Status	O sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa	0	2	10	36	52	4.39
	Relevância da função que ocupa para empresa	3	13	33	43	8	3.39
	O nome do cargo que ocupa na empresa	7	30	39	21	3	2.85
Ambiente	Qualidade da refeição disponibilizada	2	2	10	48	39	4.21
	Conforto do dormitório ou moradia	0	2	16	49	33	4.13
	Infraestrutura da empresa (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	0	5	16	56	23	3.97
	Disponibilidade para ir à cidade com frequência	2	5	31	54	8	3.62
	Acesso a internet na propriedade rural	3	8	33	38	18	3.59
	Ter opções de lazer na propriedade rural	3	15	43	28	11	3.30
Promoções	Possibilidade de crescimento na empresa	0	2	21	48	30	4.05
	Promoções baseadas em critérios justos para todos funcionários	2	3	15	51	30	4.03
Salário	Segurança de recebimento de salário	0	0	0	39	61	4.61
	Valor do salário recebido	0	0	8	49	43	4.34
	Receber recompensas por desempenho individual	2	2	13	49	34	4.13
	Ter direito a divisão dos lucros da empresa	7	7	30	34	23	3.61

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Ter a possibilidade de crescimento na empresa e ter critérios justos de promoções aparecem como fatores com bastante importância, já que em ambas variáveis a grande maioria considerou-as importantes ou muito importantes.

Dentre os fatores relacionados com Salário, observa-se que o mais importante é ter segurança no recebimento do salário, seguido pelo seu valor que também foi considerado relevante. Um fator que chama atenção é que receber recompensas por desempenho individual foi considerado mais importante do que ter direito a divisão de

lucros da empresa, demonstrando que os produtores acreditam que o funcionário prefere receber bonificações por mérito pessoal do que coletivo.

Tendo em vista a importância que os produtores rurais elencam para diversos fatores na gestão dos funcionários rurais, esses empresários foram questionados, com praticamente os mesmos quesitos, qual a concordância da existência desses nas suas próprias empresas. Na Tabela 9 observa-se os resultados desse questionamento.

Na categoria Supervisão os produtores se auto avaliaram muito positivamente, uma vez que concordam de forma parcial ou total que: mantêm boa relação com seus funcionários, consideram-se capazes de gerir as suas empresas e fazem elogios e críticas aos seus funcionários. Em seguida, os produtores também concordam que em suas propriedades rurais há um bom clima entre colegas de trabalho, que seus funcionários são responsáveis, e que há uma comunicação eficaz entre membros da empresa.

Os produtores rurais, referente ao Trabalho em Si, concordam de forma parcial ou totalmente que há segurança para realização do trabalho, que os funcionários têm as condições necessárias para trabalhar e que o trabalho que realizam na propriedade possibilita utilizar as habilidades e os conhecimentos dos empregados. Quanto ao conforto do local de trabalho e à diversidade de funções de cada funcionário, nota-se que os agricultores já concordam menos com a existência dessas características em suas propriedades, mas ainda assim, quase ninguém discorda. Nota-se que apesar de 52% concordarem parcialmente que seus funcionários recebem cursos e treinamentos, surgiram mais respostas discordando dessa situação do que nos demais quesitos. Por fim, chama atenção o fato de que quase nenhum agricultor concorda totalmente que seus funcionários têm liberdade para fazer o trabalho como preferirem e que não é preciso estender o período de trabalho diário.

A única variável utilizada na categoria *Status* foi a de o funcionário ter o sentimento que o seu trabalho individual influencia nos resultados da empresa. Nessa, a maioria concorda parcialmente ou totalmente que isso é uma realidade em suas propriedades.

Tabela 9 – Grau de concordância da existência das seguintes características nas propriedades rurais

		% NC					Média Ponderada
		DT	DP	ND	CP	CT	
Supervisão	Boa relação com os supervisores ou produtor rural	0	0	2	44	54	4.52
	Superiores ou produtor rural capazes de gerir a empresa	2	2	5	28	64	4.51
	Funcionários recebem elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural	0	2	7	57	34	4.25
Colegas de Trabalho	Bom clima entre colegas de trabalho	2	2	5	39	52	4.39
	Funcionários são responsáveis	2	7	8	52	31	4.05
	Comunicação é eficaz entre membros da empresa	3	5	11	56	25	3.93
Trabalho em si	dos funcionários	0	3	11	54	31	4.13
	Funcionários têm liberdade para realizar o trabalho como preferir	15	26	18	41	0	2.85
	Funcionários têm todas as condições necessárias (ferramentas) para realizar o trabalho	0	0	5	59	36	4.31
	Não é preciso estender o período de trabalho diário	15	30	21	31	3	2.79
	Há segurança para realização do trabalho	0	0	8	46	46	4.38
	Local de trabalho confortável	0	3	20	48	30	4.03
	Funcionários recebem cursos e treinamentos da empresa	8	10	13	52	16	3.59
Há diversidade nas funções de cada funcionário na empresa	2	3	25	43	28	3.92	
Status	Os funcionários têm o sentimento de que o trabalho individual influencia positivamente nos resultados da empresa	3	11	16	44	25	3.75
Ambiente	Empresa tem boa infraestrutura (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	0	3	13	46	38	4.18
	Dormitório ou moradia é confortável	0	5	10	46	39	4.20
	A refeição disponibilizada tem qualidade	0	2	5	31	62	4.54
	Há disponibilidade para ir à cidade com frequência	0	0	25	39	36	4.11
	Existem opções de lazer na propriedade rural	10	18	36	30	7	3.05
Todos funcionários têm acesso a internet na propriedade rural	11	15	13	26	34	3.57	
Promoções	Funcionários têm perspectiva de crescimento na empresa	0	10	18	48	25	3.87
	As promoções são baseadas em critérios justos para todos funcionários	2	10	23	34	31	3.84
Salário	Valor do salário recebido é condizente com a qualificação de cada funcionário	2	5	5	51	38	4.18
	Funcionários recebem recompensas por desempenho individual	8	10	23	31	28	3.61
	Há divisão dos lucros da empresa	33	7	16	18	26	2.98

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Entrando na categoria que se refere ao Ambiente da empresa, 62% dos produtores concordam totalmente e 31% concordam parcialmente que a refeição

disponibilizada tem qualidade, tendo essa variável a maior média ponderada da Tabela 9, com 4,54. Observa-se que quase nenhum produtor discorda que em sua propriedade rural o dormitório é confortável, que a infraestrutura é boa e que há disponibilidade para os funcionários irem para cidade com frequência. Já quando indagados sobre ter internet e opções de lazer na empresa, o grau de discordância já é bem mais substancial, admitindo certa carência nesses fatores.

As duas variáveis que se referem às Promoções – funcionários terem perspectiva de crescimento na empresa e as promoções serem baseadas em critérios justos – tiveram a maior parte das suas respostas com neutralidade ou de forma positiva, com poucos agricultores discordando desses fatores. Já na categoria Salário, as três variáveis tiveram respostas muito distintas entre si. Na primeira delas, 89% dos respondentes concordam parcial ou totalmente que os salários são condizentes com a qualificação de cada funcionário. Ao observar se os empregados são remunerados pelo seu desempenho individual, as respostas não tiveram nenhum padrão, uma vez que alguns agricultores concordam, outros discordam e, em proporção semelhante, demonstram neutralidade. O último fator em questão é a existência de divisão de lucros entre funcionários das propriedades rurais; nota-se que um terço discorda totalmente dessa afirmação, expondo que essa não é ainda uma prática muito comum nas propriedades rurais.

4.2. TÉCNICOS AGRÍCOLAS

4.2.1. Entrevista com diretor da SINTARGS

Com o intuito de conhecer melhor a situação dos técnicos agrícolas do Rio Grande do Sul e facilitar o contato com esse público, um dos diretores da SINTARGS foi entrevistado. Por meio dessa entrevista surgiram muitas informações que não só justificam a pesquisa em questão, como também explicitam possíveis variáveis da pesquisa.

Segundo o respondente, as Escolas Técnicas Agrícolas têm tido grande expansão tanto em número de escolas como de estudantes por escolas nos últimos anos. Segundo ele, existem, aproximadamente, 30 mil técnicos agrícolas no Rio Grande do Sul, sendo que desses cerca de 11 mil estão cadastrados no sindicato.

Para o entrevistado, a maioria dos técnicos agrícolas recém-formados não tem interesse em permanecer no meio rural, porque na cidade eles têm uma acessibilidade a diversas formas de lazer e *status* que não existem no campo. Ele acredita ainda que a única forma de reter os técnicos agrícolas no meio rural é investindo em tecnologia, facilitando o acesso a informação, saúde, educação e lazer, e fazer o trabalhador rural ter o *status* semelhante a quem trabalha na cidade.

Uma observação relevante feita pelo entrevistado é que antigamente trabalhar no campo significava ter um salário ruim; todavia, atualmente, o trabalhador rural, com qualificação equivalente ao urbano, ganha mais trabalhando no meio rural do que na cidade. Entretanto, ele faz a ressalva de que não adianta ter um salário superior se o trabalhador rural não tem as mesmas condições de vida existentes na cidade.

4.2.2. Perfil dos técnicos agrícolas investigados

Visto isso, passa-se então para os resultados derivados do questionário quantitativo que foi aplicado com 149 técnicos agrícolas. Dentre os respondentes, todos, obrigatoriamente, já trabalharam no meio rural e, portanto, podem ser considerados aptos a responder a pesquisa respondendo conforme suas respectivas experiências. Deve-se também considerar o fato de que todos eles são formados em grau de ensino médio em escola técnico agrícola no estado do Rio Grande do Sul, porém, não necessariamente possuem a especialidade de técnico agrícola.

Antes de fazer qualquer análise mais complexa dos dados, é válido, assim como já apresentado no que tange aos produtores rurais, que sejam apresentadas algumas análises descritivas do público respondente. A primeira dessas refere-se ao gênero;

apenas 7% dos técnicos agrícolas respondentes são mulheres, demonstrando, assim como no caso dos agricultores, uma forte preponderância masculina nesse público.

A Tabela 10 demonstra que o grau de ensino dos respondentes é bastante diverso. Assim como explicado anteriormente, 15% dos respondentes fazem parte do grupo que possui ensino médio em escola técnico agrícola, porém não fez especialização para possuir o título de técnico agrícola. Já 36% das respostas são de pessoas que possuem essa especialização como seu maior grau de ensino. Um fato interessante é que, aproximadamente, um terço dos entrevistados possui, minimamente, ensino superior, reforçando a diversidade de nível escolar entre cada respondente.

Tabela 10 – Grau de ensino dos técnicos agrícolas respondentes

Grau de Ensino	%
Ensino Médio Completo em Escola Técnico Agrícola	15.4
Técnico Agrícola	35.6
Ensino Superior Incompleto	17.4
Ensino Superior Completo	29.5
Mestrado	2.0
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Ainda fazendo referência à escolaridade, este público foi questionado sobre o número de anos desde que haviam se formado na escola técnico agrícola (Tabela 11). Pode-se afirmar que cerca de um terço dos respondentes tem menos de nove anos desde sua formatura, outro terço tem entre 10 e 19 anos, e o restante se formou há mais de 20 anos. Isso é muito positivo para pesquisa, já que demonstra que a maioria dos respondentes faz parte de um público que não se formou há muito tempo e, portanto, trata-se de pessoas que poderiam trabalhar no tipo de propriedades rurais em questão.

Tabela 11 – Anos após formatura em escola técnico agrícola

Anos após formatura de técnico agrícola	%
≤9	31.5
10 ----19	33.6
20 ----29	11.4
30 ----39	20.1
40 ----49	3.4
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

A idade desse público (Tabela 12) se concentra, principalmente, entre 18 e 39 anos, uma vez que 65% estão dentro desta faixa, enquanto apenas 34% possui acima de 40 anos. Isso demonstra mais uma vez que os técnicos agrícolas são, em sua maioria, mais jovens e, portanto, fazem parte de um grupo diferenciado que pode possuir diferentes demandas para se satisfazer profissionalmente no meio rural.

Tabela 12 – Anos de idade

Idade (anos)	%
18 ----29	30.2
30 ----39	34.9
40 ----49	10.1
50 ----59	18.8
60 ----68	5.4
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os técnicos agrícolas foram indagados a responder sobre a renda que possuíam (Tabela 13). Nota-se que poucos (5%) ganham menos do que o salário mínimo brasileiro de 2015 – R\$788,00 –, mas por outro lado, poucos (16%) ganham acima de

R\$4077,00. A grande maioria (79%) possui renda mensal intermediária - entre um salário mínimo e R\$4076,00.

Tabela 13 – Renda mensal

Renda Mensal	%
R\$0,00 a R\$788,00	4.7
R\$789,00 a R\$1764,00	18.8
R\$1765,00 a R\$2564,00	38.3
R\$2565,00 a R\$4076,00	20.8
R\$4077,00 a R\$9920,00	15.4
Maior que R\$9921,00	1.3
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

4.2.3. Preferências pessoais e profissionais dos técnicos agrícolas

Para explorar quais são as preferências pessoais e profissionais dos técnicos agrícolas, eles foram questionados sobre pontos relacionados ao meio rural e urbano. A Tabela 14 demonstra que, dentre os 149 técnicos agrícolas respondentes da pesquisa, 98 afirmaram trabalhar no meio rural e 51 não. Tendo isso em vista, esses foram questionados, em uma escala de 1 a 5, o grau de satisfação que possuíam em relação ao seu trabalho atual; dentre os que trabalham atualmente no meio rural se demonstraram mais satisfeitos (3,88) do que os que não trabalham nesse meio (3,38), apresentando uma correlação de 22,5% entre trabalhar no meio rural e grau de satisfação. Essa informação é relevante, pois demonstra que os técnicos agrícolas tendem a se satisfazer mais profissionalmente ao trabalhar no meio rural do que no urbano.

Tabela 14 – Satisfação em trabalhar no meio rural

	Sim	Não
Atualmente você trabalha no meio rural?	98	51
Qual seu grau de satisfação em relação ao seu emprego atual?	3.88	3.38

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Em sequência, os técnicos tiveram que responder em qual meio preferem trabalhar e em qual meio preferem residir. Como pode ser visto na Tabela 15, 87% preferem trabalhar no meio rural, porém quando se refere à preferência de meio para residir, essa porcentagem é reduzida substancialmente para 57%. Através disso, pode-se inferir que os técnicos agrícolas têm uma enorme preferência pelo trabalho rural, porém, morar nesse meio já pode ser considerado como um problema para quase metade deles.

Tabela 15 – Preferência pelo meio rural e urbano

	Rural	Urbano	Total
Em qual meio você prefere trabalhar?	87%	13%	100%
Em qual meio você prefere residir?	53%	47%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Na concepção dos respondentes, ter a especialização de técnico agrícola torna-os mais valorizados no meio rural do que no urbano, uma vez que ao fazer a média ponderada do grau de valorização, em uma escala de 1 a 5, que esses consideram ter em cada meio, o segundo ficou com 2.77, enquanto o primeiro com 3.15. Além disso, observando a Tabela 16, nota-se também que em nenhum meio essa qualificação faz deles muito valorizados.

Tabela 16 – Valorização no meio rural e urbano

	NV	PV	RV	V	MV	Média Ponderada
Quão valorizados são os técnicos agrícolas pelas empresas do meio rural?	9%	16%	34%	33%	8%	3.15
Quão valorizados são os técnicos agrícolas pelas empresas do meio urbano?	8%	31%	40%	17%	3%	2.77

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os 98 técnicos agrícolas que responderam trabalhar no meio rural seguem carreiras profissionais muito diversas entre si dentro do agronegócio. Todavia, os ramos de trabalho que mais se destacaram, assim como pode ser visto na Tabela 17, foram: assistência técnica (24%), hortifrúti (12%), produção de grãos (12%), fiscalização ambiental (9%) e pecuária (9%).

Tabela 17 – Ramo do agronegócio que trabalha atualmente

Qual dos seguintes ramos do agronegócio você trabalha atualmente?	%
Assistência Técnica	24.5
Hortifrútis	12.2
Produção de grãos	12.2
Fiscalização Ambiental	9.2
Pecuária	9.2
Silvicultura	5.1
Produção de leite	5.1
Insumos agrícolas	4.1
Cana de açúcar	3.1
Máquinas agrícolas	2.0
Pesquisa Agropecuária	2.0
Produção de frangos	2.0
Turismo rural	1.0
Aviação Agrícola	1.0
Avicultura	1.0
Prefeitura	1.0
Suinocultura	1.0
Professor Escola Agrícola	1.0
Secretaria da agricultura	1.0
Tabaco	1.0
Usina	1.0
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Voltando a análise para os 149 técnicos agrícolas respondentes, incluindo os que trabalham atualmente no meio urbano, todos eles puderam optar por até três áreas do agronegócio que possuem interesse em trabalhar. A Tabela 18 exposta a seguir demonstra a porcentagem de técnicos que tem interesse pela área. Apesar de existir grande diversidade no interesse de trabalho dos técnicos agrícolas, nota-se que se destacam com maior interesse 7 áreas: produção de grãos (42%), insumos agrícolas (32%), fiscalização ambiental (30%), hortifrútis (30%), pecuária (28%), máquinas agrícolas (27%) e produção de leite (17%).

Nota-se que não há muita relação entre a área que os técnicos agrícolas possuem interesse em trabalhar com o que trabalham atualmente. Isso demonstra que

os técnicos agrícolas não têm trabalhado em áreas de sua maior preferência, potencializando a possibilidade de atrair esse público para trabalhar no tipo de propriedades rurais em questão.

Tabela 18 – Área do agronegócio que possui interesse em trabalhar

Área do Agronegócio	%
Produção de Grãos	41.6
Insumos Agrícolas	31.5
Fiscalização Ambiental	29.5
Hortifrútis	29.5
Pecuária	28.2
Máquinas Agrícolas	26.8
Produção de Leite	16.8
Pesquisa Agropecuária	4.0
Avicultura	4.0
Suinocultura	3.4
Silvicultura	2.0
Cana de açúcar	1.3
Ovinocultura	1.3
Assistência Técnica	1.3
Nada com Agronegócio	1.3
Equinocultura	0.7
Turismo Rural	0.7
Gestão de Pessoas	0.7
Agricultura Familiar	0.7
Tabaco	0.7
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

4.2.4. Fatores de retenção dos técnicos agrícolas

Avaliando o grau de importância dos mesmos fatores que os produtores rurais tiveram que avaliar, os técnicos agrícolas foram indagados também a respeito deles para descobrir quais são os determinantes para que eles trabalhem em uma

propriedade rural (Tabela 19). Através disso, foi possível, posteriormente apresentado na pesquisa, comparar a importância que cada público deu para cada fator e, conseqüentemente, demonstrar para os produtores rurais o que eles deveriam reavaliar em suas empresas.

Assim como realizado com os produtores rurais, os fatores foram divididos em categorias. Uma delas – Supervisão – possui três fatores os quais foram avaliados todos como muito importantes para os técnicos agrícolas. A boa relação com os supervisores foi o fator com a segunda maior média ponderada (4.60) e, por conseguinte, a segunda mais importante, dentre todos os fatores, para os técnicos agrícolas. A capacidade dos superiores em gerir a empresa e o fato de receberem elogios e críticas desses tiveram a maioria das respostas entre importante e muito importante.

Na categoria Colegas de Trabalho, as três variáveis se demonstraram muito importantes com distribuição de frequência de respostas bastante semelhantes. A média ponderada demonstrou também muita semelhança entre elas, pois o fato de os colegas de trabalho serem responsáveis ficou com 4.57, bom clima entre eles 4.56, e comunicação eficaz entre membros da empresa 4.52.

Já os fatores que englobam a categoria Trabalho em Si apresentaram grande variação entre si. Quatro deles foram considerados pela maioria como muito importantes, são eles: receber cursos e treinamentos, ter as condições para realizar o trabalho, trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos, e segurança para realização do trabalho. Fatores como conforto no local de trabalho, liberdade para realizar o trabalho como preferir e ter diversidade de funções na empresa tiveram respostas distribuídas, principalmente, entre relativamente importante, importante, e muito importante, demonstrando ter relevância, mas não tanto quanto as primeiras quatro variáveis. O fator não precisar estender o período de trabalho diário foi o menos relevante da categoria, obtendo média ponderada de 3.23.

A variável que se refere ao sentimento que seu trabalho influencia positivamente os resultados da empresa foi a única que demonstrou ter grande importância para que os técnicos agrícolas permaneçam nas propriedades rurais na categoria *Status*. As outras duas – relevância da função que ocupa e o nome do cargo – aparecem com

uma relevância menor, tendo médias ponderadas de 3.64 e 3.21, respectivamente. Essa informação diverge parcialmente do constatado por Kay, Edwards e Duffy (2014) anteriormente, já que, enquanto para esses autores esses dois fatores são relevantes para o funcionário rural, para os técnicos agrícolas nem tanto.

Dentro da categoria Ambiente, nota-se que quatro variáveis apresentaram a maior parte das respostas divididas entre importante e muito importante. São essas: acesso a internet, qualidade da refeição disponibilizada, infraestrutura da empresa e conforto do dormitório. Já os fatores ir para cidade com frequência e ter opções de lazer tiveram respostas mais distribuídas entre pouco, relativamente e importante.

As duas variáveis referentes a Promoções se demonstraram muito importantes para os técnicos agrícolas. Tanto ter possibilidade de crescimento na empresa quanto ter promoções baseadas em critérios justos aparecem com a maioria dos respondentes dizendo ter grande relevância. Isso demonstra que o modo como o crescimento dos empregados acontece na empresa influencia muito na satisfação deles com a empresa.

Ter a segurança que vai receber o salário aparece como o fator mais importante para os técnicos agrícolas, com média ponderada de 4.62. Em seguida, mas ainda dentro da categoria Salário, o valor do salário também se demonstrou muito importante. Por fim, as variáveis receber recompensas por desempenho individual e ter direito a divisão de lucros da empresa aparecem com relevância – 4.14 e 3.80, respectivamente -, porém não tanto quanto as outras duas.

Do mesmo modo como os agricultores tiveram que responder qual o grau de concordância da existência de um conjunto de características nas suas propriedades, os técnicos agrícolas foram indagados a avaliar sobre esse mesmo tipo de avaliação (Tabela 20), porém sobre a última propriedade rural que trabalharam. A única diferença nesse segundo caso é que se adicionam duas variáveis, são essas: a função que ocupa na empresa é relevante e se há segurança no recebimento do salário.

Tabela 19 – Grau de importância dos seguintes fatores para trabalhar em uma propriedade rural

		NI=Nada importante PI=Pouco importante RI=Relativamente importante I=Importante MI=Muito importante					Média Ponderada
		NI	PI	RI	I	MI	
Supervisão	Boa relação com os supervisores ou produtor rural	1	2	3	23	70	4.60
	Capacidade dos superiores ou produtor rural em gerir a empresa	2	2	6	38	52	4.36
	Receber elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural	1	4	19	38	38	4.06
Colegas de Trabalho	Colegas de trabalho serem responsáveis	1	1	4	26	68	4.57
	Bom clima entre colegas de trabalho	1	1	4	27	66	4.56
	Comunicação eficaz entre membros da empresa	1	1	1	36	60	4.52
Trabalho em si	Receber cursos e treinamentos da empresa	2	1	3	24	69	4.57
	Ter as condições (ferramentas) para realizar o trabalho	1	1	5	31	62	4.52
	Trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos	2	1	1	36	60	4.50
	Segurança para realização do trabalho	1	3	6	32	58	4.42
	Conforto do local de trabalho	1	4	21	43	31	3.98
	Liberdade para realizar o trabalho como preferir	1	8	19	47	25	3.86
	Ter diversidade de funções na empresa	3	7	33	36	20	3.62
Status	Não precisar estender o período de trabalho diário	6	23	24	36	11	3.23
	O sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa	1	1	6	28	63	4.50
	Relevância da função que ocupa para empresa	3	10	26	44	17	3.64
Ambiente	O nome do cargo que ocupa na empresa	11	15	29	29	15	3.21
	Acesso a internet na propriedade rural	2	4	9	34	52	4.29
	Qualidade da refeição disponibilizada	1	1	9	50	38	4.22
	Infraestrutura da empresa (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	1	3	12	50	34	4.13
	Conforto do dormitório ou moradia	1	5	13	47	34	4.07
	Ter opções de lazer na propriedade rural	3	10	26	41	20	3.66
	Disponibilidade para ir à cidade com frequência	5	11	32	36	15	3.46
Promoções	Possibilidade de crescimento na empresa	1	2	3	29	64	4.53
	Promoções baseadas em critérios justos para todos funcionários	3	2	4	30	61	4.45
Salário	Valor do salário recebido	1	2	2	40	54	4.44
	Segurança de recebimento de salário	1	1	4	21	72	4.62
	Receber recompensas por desempenho individual	3	5	13	36	44	4.14
	Ter direito a divisão dos lucros da empresa	5	9	16	43	28	3.80

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Começando pela categoria Supervisão, observa-se que a maioria concorda que há uma boa relação com os seus supervisores, porém os fatores – os supervisores fazerem elogios e críticas, e serem considerados bons gestores – já aparecem, principalmente, como concordo parcialmente. Isso demonstra que, para os técnicos

agrícolas, os agricultores têm uma boa relação com eles, todavia ainda deveriam melhorar no modo como gerem os funcionários e, de modo geral, a empresa.

Da mesma forma, uma das variáveis na categoria Colegas de Trabalho – há um bom clima entre colegas de trabalho – foi avaliada como concordo totalmente (44%) e parcialmente (36%), enquanto as outras duas – colegas de trabalho são responsáveis e se comunicam de forma eficaz – já aparecem com mais respostas do tipo concordo parcialmente (44% e 35%, respectivamente) do que totalmente (28% e 26%, respectivamente).

O que chama atenção na categoria Trabalho em Si é que todas as oito variáveis tiveram média ponderada a baixo de quatro. As que mais se aproximaram desse valor foram: trabalho que possibilita aplicar suas habilidades e seus conhecimentos (3,92), local de trabalho confortável (3,83), há segurança para realização do trabalho (3,78) e ter as condições para realizar o trabalho (3,77). As demais obtiveram médias mais baixas, principalmente, devido ao grau de discordância total aumentar, são essas: ter diversidade de funções (3,67), receber cursos e treinamentos (3,54), ter liberdade para realizar o trabalho como preferir (3,48), e não precisar estender o período de trabalho diário (3,22).

Na categoria Status, nota-se que as propriedades rurais foram bem avaliadas nas duas características. A maior parte dos respondentes avaliou como concordo parcialmente e totalmente referindo-se ao sentimento que seu trabalho influencia positivamente os resultados da empresa e que a função que ocupam na empresa é relevante.

Na categoria Ambiente, assim como a Trabalho em Si, não teve nenhuma de suas variáveis com média ponderada acima de quatro, demonstrando que também é um parte da gestão das propriedades rurais que possivelmente precisa de maior atenção. As duas únicas características que se aproximaram mais dessa média foram a qualidade da refeição disponibilizada (3,89) e a infraestrutura da empresa ser boa (3,84). Já quanto ao conforto dos dormitórios e a disponibilidade de ir com frequência para cidade, esses aparecem com maior quantidade de respondentes avaliando sem concordar nem discordar dessas características, fazendo baixar suas médias ponderadas para, respectivamente, 3,70 e 3,69. Por fim, os piores avaliados da

categoria foram ter acesso a internet (3,45) e opções de lazer (3,36) nas propriedades rurais, porém nem por isso são insignificantes, já que tem média próximas de 4.

Tabela 20 – Grau de concordância da existência das seguintes características ao avaliar a última propriedade rural que o técnico agrícola trabalhou

		% NC					Média Ponderada
		DT	DP	ND	CP	CT	
DT=Discordo Totalmente DP=Discordo Parcialmente NCND=Não concordo nem discordo CP=Concordo Parcialmente CT=Concordo Totalmente							
Supervisão	Boa relação com os supervisores ou produtor rural	3.4	3.4	3.4	34	56	4.36
	Supervisores ou produtor rural fazem elogios e críticas	4	8.1	17	50	21	3.75
	Superiores ou produtor rural são bons gestores da empresa	5.4	11	13	48	23	3.71
Colegas de Trabalho	Há um bom clima entre colegas de trabalho	2	8.7	8.7	36	44	4.12
	Colegas de trabalho são responsáveis	4.7	11	13	44	28	3.80
	Os membros da empresa se comunicam de forma eficaz	4	17	18	35	26	3.62
Trabalho em si	Trabalho possibilita aplicar suas habilidades e seus conhecimentos	4.7	9.4	11	38	36	3.92
	Local de trabalho confortável	4.7	11	11	43	30	3.83
	Há segurança para realização do trabalho	6.7	10	15	36	33	3.78
	Tem as condições (ferramentas) para realizar o trabalho	5.4	11	17	34	32	3.77
	Tem diversidade de funções na empresa	11	11	9.4	39	30	3.67
	Recebe cursos e treinamentos da empresa	17	8.1	9.4	33	32	3.54
	Há liberdade para realizar o trabalho como preferir	11	10	18	43	18	3.48
Não precisa estender o período de trabalho diário	14	15	21	32	17	3.22	
Status	Tem o sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa	3.4	7.4	7.4	32	50	4.18
	A função que ocupa na empresa é relevante	4	6	12	42	36	4.00
Ambiente	A refeição disponibilizada tem boa qualidade	5.4	4.7	19	38	33	3.89
	Infraestrutura da empresa é boa (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	6	11	11	36	36	3.84
	Dormitório ou moradia é confortável	8.1	6	26	28	32	3.70
	Você pode ir para a cidade com frequência	5.4	9.4	25	32	29	3.69
	Todos funcionários têm acesso a internet na propriedade rural	17	10	13	30	30	3.45
Há opções de lazer na propriedade rural	12	10	28	30	20	3.36	
Promoções	Há possibilidade de crescimento na empresa	14	14	17	30	24	3.36
	As promoções são baseadas em critérios justos para todos funcionários	19	11	21	28	21	3.19
Salário	Há segurança de recebimento do salário	8.1	4.7	8.1	32	48	4.06
	O valor do salário pago é condizente com a qualificação de cada funcionário	16	15	15	29	24	3.30
	Funcionários recebem recompensas por desempenho individual	30	11	15	24	19	2.92
	Funcionários recebem dinheiro referente a divisão dos lucros da empresa	32	11	15	21	21	2.88

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

A categoria Promoções nas propriedades rurais também não foi muito bem avaliada pelos técnicos agrícolas. Isso pode ser visto devido a média ponderada para há possibilidade de crescimento na empresa ter ficado em 3.36, enquanto o fator as promoções são baseadas em critérios justos aparece com 3.19.

Finalmente, as características referente a Salário mostraram ampla variação de grau de concordância entre elas. Nota-se que a maioria concorda que há segurança no recebimento do salário, contudo, o mesmo não pode ser dito ao fazer referência ao valor do salário ser condizente com a qualificação, funcionários receberem recompensas por desempenho individual e remuneração por divisão de lucros. Infere-se, com esses dados, que os produtores rurais não precisam se preocupar tanto em assegurar seus funcionários que esses vão receber seu salário, mas sim repensar o modo como está sendo feito a remuneração.

4.3. COMBINAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse item são feitas análises e discussões combinando os resultados dos dois grupos analisados, demonstrando as diferenças de percepções entre os produtores rurais e os técnicos agrícolas em relação aos fatores relevantes para retenção de mão de obra rural qualificada nas empresas agrícolas patronais e que utilizam tecnologias avançadas.

A primeira comparação está exposta na Tabela 21 e ilustrada na Figura 6. Essa visa a comparar o grau de importância dos fatores para retenção de funcionários nas propriedades rurais elencado por cada um dos públicos da pesquisa. Essa análise é relevante para pesquisa, haja vista que os produtores rurais saberão não somente em quais quesitos as suas propriedades rurais deverão ser melhoradas, mas também quais estão sendo supervalorizados, podendo, então, mudar sua gestão de modo a reter a mão de obra mais qualificada que necessita.

Ao observar, primeiramente, a importância das variáveis em questão de modo geral, nota-se que os produtores consideram a grande maioria como menos importante dos que os técnicos agrícolas. Isso pode estar atrelado aos resquícios históricos

expostos na revisão da literatura do presente estudo, uma vez que para os agricultores os empregados não precisam de ser atendidos em muitas variáveis para estarem satisfeito com seu trabalho, quando isso, na verdade, não é uma realidade.

Visualizando-se por categorias, na Supervisão os três fatores dessa não só têm grande importância para os dois públicos, como também o grau de importância elencado a cada uma delas por cada público é muito semelhante. Isso demonstra que a percepção dos agricultores sobre a importância na gestão desses fatores relacionados à supervisão está condizente com a dos técnicos agrícolas, não necessitando alterações.

A categoria Colegas de Trabalho também foi considerada com grande importância em todos fatores por ambos os públicos. Todavia, para os técnicos agrícolas os quesitos colegas de trabalho serem responsáveis e comunicação ser eficiente entre membros da empresa têm relevância levemente superior para que eles permaneçam trabalhando na propriedade rural do que para os agricultores.

Dentre os fatores da categoria Trabalho em si, o fato de não precisar estender o período de trabalho diário e a liberdade para fazer o trabalho como preferir foram os únicos da categoria que os produtores avaliaram com grande importância, enquanto os técnicos agrícolas não. Isso demonstra que os agricultores estão supervalorizando algo que não é tão valorizado pelos funcionários qualificados. Conforto e segurança no local de trabalho foram quesitos que ambos os públicos não só concordam ser importantes, como deram grau de importância muito semelhante.

Ter diversidade nas funções que ocupa aparece com menor importância para ambos e também não há grande diferença de avaliação da importância entre os agricultores e técnicos. Um fator que aparece como muito importante para ambos é receber cursos e treinamentos da empresa, porém para os técnicos agrícolas esse quesito se demonstrou substancialmente mais importante do que para os produtores rurais.

Por fim, os quesitos que mais tiveram diferenças em grau de importância foram ter as condições para realizar o trabalho e ter um trabalho que possibilite aplicar os conhecimentos e habilidades que o funcionário possui; esses dois são considerados muito importantes para os técnicos agrícolas, enquanto para os agricultores nem tanto,

podendo inferir que os segundos deveriam dar mais importância para esses fatores para reter funcionários qualificados.

A importância do *Status* varia muito entre os quesitos, porém ambos os públicos dão grau de importância muito semelhante para cada um deles. O sentimento que o trabalho individual influencia nos resultados da empresa aparece com grande importância para ambos, a relevância da função que ocupa na empresa aparece com relativa importância também para os dois públicos, e o nome do cargo que ocupa com bem menor importância.

Tabela 21 – Comparação entre produtores rurais e técnicos agrícolas do grau de importância dos fatores para retenção de funcionários na propriedade rural

Grau de Importância (Escala de 1 a 5)		Produtores rurais	Técnicos agrícolas	Diferença
Supervisão	Capacidade dos superiores ou produtor rural em gerir a empresa	4.44	4.36	-0.09
	Boa relação com os supervisores ou produtor rural	4.66	4.60	-0.06
	Receber elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural	4.11	4.06	-0.05
Colegas de Trabalho	Bom clima entre colegas de trabalho	4.52	4.56	0.03
	Colegas de trabalho serem responsáveis	4.34	4.57	0.23
	Comunicação eficaz entre membros da empresa	4.15	4.52	0.37
Trabalho em si	Não precisar estender o período de trabalho diário	4.23	3.23	-1.00
	Liberdade para realizar o trabalho como preferir	4.44	3.86	-0.58
	Conforto do local de trabalho	4.15	3.98	-0.17
	Segurança para realização do trabalho	4.43	4.42	0.00
	Ter diversidade de funções na empresa	3.38	3.62	0.25
	Receber cursos e treinamentos da empresa	4.10	4.57	0.47
	Ter as condições (ferramentas) para realizar o trabalho	3.23	4.52	1.29
	Trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos	3.18	4.50	1.32
Status	O sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa	4.39	4.50	0.11
	Relevância da função que ocupa para empresa	3.39	3.64	0.24
	O nome do cargo que ocupa na empresa	2.85	3.21	0.36
Ambiente	Disponibilidade para ir à cidade com frequência	3.62	3.46	-0.16
	Conforto do dormitório ou moradia	4.13	4.07	-0.06
	Qualidade da refeição disponibilizada	4.21	4.22	0.01
	Infraestrutura da empresa (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	3.97	4.13	0.16
	Ter opções de lazer na propriedade rural	3.30	3.66	0.36
	Acesso a internet na propriedade rural	3.59	4.29	0.70
Promoções	Promoções baseadas em critérios justos para todos funcionários	4.03	4.45	0.42
	Possibilidade de crescimento na empresa	4.05	4.53	0.48
Salário	Receber recompensas por desempenho individual	4.13	4.14	0.01
	Segurança de recebimento de salário	4.61	4.62	0.01
	Valor do salário recebido	4.34	4.44	0.10
	Ter direito a divisão dos lucros da empresa	3.61	3.80	0.19

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Decorrendo sobre a categoria ambiente, dois fatores são valorados com menor grau de importância pelos produtores rurais se comparados com a avaliação dos técnicos agrícolas, são eles: ter opção de lazer e acesso a internet. O primeiro não possui tanta relevância quanto o segundo, porém é um fator que chama a atenção pelo fato de as propriedades rurais usualmente não disponibilizarem opções de lazer, mas que essa mão de obra mais qualificada já começa a demandar. O acesso à internet é o

questo que mais chama a atenção pelo fato de ser muito importante para os técnicos agrícolas e pouco para os agricultores. Observa-se que os segundos deveriam melhorar de forma prioritária esse quesito para reter esse tipo de mão de obra. Os demais quesitos tiveram grau de importância muito semelhante entre cada público e variaram muito pouco entre si.

Enquanto para os agricultores as promoções serem baseadas em critérios justos e ter possibilidade de crescimento na empresa aparecem como importantes, para os técnicos agrícolas esses fatores são considerados muito importantes. Isso reforça que os produtores rurais deveriam tentar melhorar os seus métodos de promover seus funcionários para conseguir retê-los.

Não há diferença relevante entre as médias de grau de importância entre os produtores rurais e técnicos agrícolas no que tange à categoria Salários. A única diferença mais relevante encontrada é que ter direito a divisão de lucros aparece como importante, enquanto os outros três quesitos aparecem como muito importantes. De modo geral, isso demonstra que, apesar de não ser o único, o salário é sim um fator relevante para retenção da mão de obra no meio rural.

Comparando o grau de concordância sobre a existência das determinadas características na propriedade, pode-se observar que existem diferenças substanciais de visão entre os agricultores e os técnicos agrícolas sobre a situação que os funcionários se deparam ao trabalhar nas propriedades rurais. Na Tabela 22 e na Figura 7 pode-se observar e comparar o grau de concordância dos públicos respondentes para cada quesito. Fazer essa análise é importante para demonstrar para os produtores rurais em que eles deveriam reavaliar suas gestões, tanto para quando os valores que o agricultor considera que sua propriedade é muito boa, mas os técnicos agrícolas não, quanto quando a concepção é oposta.

No que tange Supervisão, os produtores rurais se avaliaram muito melhor do que os técnicos agrícolas nos quesitos capacidade dos superiores em gerir a empresa e no fato de fazerem elogios e críticas aos funcionários. Quanto à existência de uma boa relação entre chefe e empregado, os dois públicos não só concordam com isso, como tiveram médias muito semelhantes.

Nos três quesitos relacionados com a categoria Colegas de trabalho, os dois públicos tiveram respostas semelhantes, tendo médias que demonstram que ambos concordam parcialmente com a existência dos três quesitos nas propriedades rurais. Apesar de semelhantes médias, ainda assim, os agricultores avaliaram sempre melhores suas propriedades do que os técnicos agrícolas.

Referindo-se ao Trabalho em si, os produtores rurais apresentaram grau de concordância maior que os técnicos agrícolas ao avaliar a segurança no trabalho e a existência das ferramentas necessárias para os funcionários realizarem suas funções. A situação se inverte quanto a não precisar estender o período de trabalho diário e os funcionários terem liberdade para realizar as tarefas como preferir, uma vez que os técnicos agrícolas concordam mais com a existência dessas características do que os agricultores. Nos demais quatro quesitos não houve grandes diferenças nas avaliações.

Na única variável referente à *Status*, os técnicos agrícolas concordam mais do que os produtores que os funcionários têm o sentimento que o trabalho individual influencia positivamente os resultados da empresa. Isso demonstra que os trabalhadores rurais consideram que seu esforço faz a empresa crescer, tendo isso como um fator motivacional.

Quanto ao ambiente, observa-se que os produtores tendem a avaliar suas propriedades de forma mais positiva que os técnicos agrícolas, uma vez que os primeiros avaliam a alimentação, moradia, disponibilidade de ir para cidade com frequência e infraestrutura da empresa com um grau de concordância superior. O acesso à internet teve avaliação muito semelhante, não demonstrando que um público discorda da resposta do outro. Por fim, ambos não concordam nem discordam sobre a

existência de opções de lazer nas propriedades rurais, todavia os agricultores ainda tiveram grau de concordância menor do que os técnicos nesse quesito.

Tabela 22 – Comparação entre produtores rurais e técnicos agrícolas do grau de concordância sobre a existência das características na propriedade rural

Grau de Concordância (Escala de 1 a 5)		Produtores Rurais	Técnicos Agrícolas	Diferença
Supervisão	Superiores ou produtor rural capazes de gerir a empresa	4.51	3.71	-0.80
	Funcionários recebem elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural	4.25	3.75	-0.49
	Boa relação com os supervisores ou produtor rural	4.52	4.36	-0.17
Colegas de Trabalho	Comunicação é eficaz entre membros da empresa	3.93	3.62	-0.31
	Bom clima entre colegas de trabalho	4.39	4.12	-0.27
	Funcionários são responsáveis	4.05	3.80	-0.25
Trabalho em si	Há segurança para realização do trabalho	4.38	3.78	-0.60
	Funcionários têm todas as condições necessárias (ferramentas) para realizar o trabalho	4.31	3.77	-0.54
	Há diversidade nas funções de cada funcionário na empresa	3.92	3.67	-0.25
	Trabalho que possibilite aplicar as habilidades e os conhecimentos dos funcionários	4.13	3.92	-0.21
	Local de trabalho confortável	4.03	3.83	-0.20
	Funcionários recebem cursos e treinamentos da empresa	3.59	3.54	-0.05
	Não é preciso estender o período de trabalho diário	2.79	3.22	0.43
	Funcionários têm liberdade para realizar o trabalho como preferir	2.85	3.48	0.62
Status	Os funcionários têm o sentimento de que o trabalho individual influencia positivamente nos resultados da empresa	3.75	4.18	0.43
Ambiente	A refeição disponibilizada tem qualidade	4.54	3.89	-0.66
	Dormitório ou moradia é confortável	4.20	3.70	-0.50
	Há disponibilidade para ir à cidade com frequência	4.11	3.69	-0.42
	Empresa tem boa infraestrutura (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	4.18	3.84	-0.34
	Todos funcionários têm acesso a internet na propriedade rural	3.57	3.45	-0.12
	Existem opções de lazer na propriedade rural	3.05	3.36	0.31
Promoções	As promoções são baseadas em critérios justos para todos funcionários	3.84	3.19	-0.65
	Funcionários têm perspectiva de crescimento na empresa	3.87	3.36	-0.51
Salário	Valor do salário recebido é condizente com a qualificação de cada funcionário	4.18	3.30	-0.89
	Funcionários recebem recompensas por desempenho individual	3.61	2.92	-0.69
	Há divisão dos lucros da empresa	2.98	2.88	-0.10

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Já na categoria Salários, o quesito que se refere ao valor do salário ser condizente com a qualificação de cada funcionário foi o que obteve a maior diferença entre a perspectiva de cada público, uma vez que o produtor se auto avaliou bem enquanto o técnico já avaliou com média bem inferior. Essa diferença sugere que, mesmo que para os agricultores o valor do salário seja condizente com a qualificação, não há muita clareza para os funcionários quanto ao método de remuneração por competência nessas propriedades rurais, expondo uma necessidade de mudança no modo como essa é apresentada. Outro quesito com grande diferença de avaliação refere-se ao funcionário receber recompensas pelo seu desempenho individual, já que os agricultores tendem a concordar com essa afirmação, enquanto os técnicos demonstram não concordar nem discordar. Finalmente, na última característica em questão – há divisão de lucros na empresa -, os dois públicos tiveram respostas semelhantes e tenderam a discordar da existência dessa nas propriedades rurais.

5. CONCLUSÕES

Possuir um capital humano qualificado tem sido cada vez mais demandado pelas empresas do meio rural, fazendo os produtores repensarem o modo de gerir seus funcionários. Tendo isso em vista, o conhecimento dos fatores que podem influenciar ou determinar a retenção de pessoas nas propriedades rurais é de fundamental importância. Portanto, o presente estudo, não somente investigou as demandas de mão de obra dos produtores rurais e as preferências dos técnicos agrícolas, mas também, principalmente, buscou descobrir quais são os fatores que retêm a mão de obra rural qualificada nas propriedades rurais patronais e com tecnologias avançadas.

Com base nos resultados derivados das respostas dos produtores rurais, primeiramente, observa-se que esses possuem alto grau de escolaridade. Isso demonstra que as propriedades rurais em questão são geridas por pessoas com um nível educacional alto, em relação aos demais proprietários rurais.

Outra conclusão da pesquisa é que os agricultores estão menos satisfeitos com seus funcionários do que acreditam que seus funcionários estão com os agricultores. Ou seja, para os produtores rurais, os seus funcionários não estão satisfazendo suas expectativas, por outro lado, os primeiros pensam que os seus empregados devem estar satisfeitos com o trabalho que possuem. Sendo assim, na perspectiva dos produtores, a mão de obra deveria melhorar mais do que a empresa em si.

Grande parte das propriedades rurais em questão possuem técnicos agrícolas (44%). Dentre essas, na percepção dos agricultores, esse tipo de trabalhador rural não é nem muito valorizado nem desvalorizado no meio rural. Todavia, a maioria concorda que os técnicos agrícolas que possuem são mais aptos para trabalhar nesse meio do que os seus demais funcionários. Portanto, apesar de não valorizarem muito os técnicos agrícolas, os produtores rurais acreditam sim que esses são funcionários melhores para trabalhar em suas empresas.

Ainda observando, exclusivamente, com a perspectiva do produtor rural, para ser um bom funcionário rural, tem que, principalmente, ser honesto, ter comprometimento, ter responsabilidade, buscar conhecimento e ser proativo. Essa

informação é importante não somente porque demonstra que conhecimentos e habilidades não são tão relevantes se comparados com as atitudes dos funcionários, mas também que os técnicos agrícolas recém-formados são um tipo de mão de obra que interessa aos agricultores.

Dentre as principais conclusões obtidas por meio das respostas dos técnicos agrícolas, nota-se, inicialmente, que dois terços deles trabalham atualmente no meio rural. Além disso, comparando a satisfação em relação ao emprego atual do técnico agrícola que trabalha no meio rural com o do urbano, observa-se que aquele que trabalha no meio rural está bem mais satisfeito em relação aos que trabalham no meio urbano. Pode-se inferir que esse resultado é positivo para os produtores rurais, já que demonstra que esse tipo de mão de obra tem satisfação maior ao trabalhar em empresas rurais em detrimento das urbanas.

Outra conclusão relevante é que 87% dos técnicos agrícolas preferem trabalhar no meio rural, porém, apenas 53% preferem residir nesse mesmo meio. Essa informação reafirma o que fora citado na entrevista pelo profissional do SINTARGS, já que esse argumenta que os técnicos agrícolas gostam de trabalhar no meio rural, mas que o problema é conseguir a mesma qualidade de vida disponibilizada na cidade.

Ainda segundo esse grupo de respondentes, o técnico agrícola é mais valorizado pelo meio rural do que pelo meio urbano, sugerindo que os que seguem carreira no meio rural tendem a ter maior sucesso profissional. Além disso, as seis áreas do agronegócio que os técnicos agrícolas mais têm interesse em trabalhar são: produção de grãos (42%), insumos agrícolas (32%), fiscalização ambiental (30%), hortifrútis (30%), pecuária (27%) e máquinas agrícolas (27%).

Feitas as conclusões referentes ao tipo de mão de obra demandada pelo produtor rural e as preferências profissionais dos técnicos agrícolas, faz-se as conclusões que tangem os fatores de retenção. Começando com a perspectiva dos produtores rurais, os fatores mais importantes para que uma empresa retenha seus funcionários estão relacionados com: segurança e valor do salário recebido, o sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa, segurança e liberdade para realização do trabalho, bom clima entre colegas de trabalho, e capacidade dos superiores em gerir a empresa e de ter uma boa relação

com seus funcionários. Ao avaliar o quanto concordam com os quesitos em questão, foram esses os que tiveram maior grau de concordância: a refeição disponibilizada ter qualidade, funcionários terem as ferramentas e segurança para realizar o trabalho, e os superiores serem capazes de gerir a empresa e possuir boa relação com seus subordinados. Infere-se através disso que os próprios agricultores reconhecem, com poucas exceções, não concordar que os principais fatores de retenção estão em boas condições.

Já para os técnicos agrícolas, os fatores mais importantes para que permaneçam trabalhando em uma propriedade rural são: valor e segurança do recebimento do salário, poder crescer na empresa por meio de promoções justas, ter o sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa, ter um trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos, ter as ferramentas, a segurança e receber cursos e treinamentos para realizar o trabalho, ter bom clima entre colegas de trabalho, esses se comunicarem de modo eficaz e serem responsáveis, e os superiores serem capazes de gerir a empresa e manter uma boa relação com seus funcionários. Ao analisar a existência desses quesitos nas propriedades rurais que os técnicos agrícolas trabalharam ou trabalham, somente dois quesitos ficaram com alto grau de concordância: boa relação com os supervisores e os funcionários terem o sentimento de que o trabalho individual influencia positivamente nos resultados da empresa. Observa-se que várias das principais demandas dos técnicos agrícolas não estão sendo atendidas, já que consideram muito importantes um conjunto de quesitos que, em sua grande maioria, não é encontrada nas propriedades rurais.

Analisando o grau de importância para reter funcionários, os agricultores superestimam em relação aos técnicos agrícolas em apenas dois fatores: precisar estender o período diário e ter liberdade para realizar o trabalho como preferir. Por outro lado, dentre os diversos fatores subestimados pelos produtores rurais nessa mesma relação, os principais são: comunicação eficaz entre membros da empresa, promoções baseadas em critérios justos, receber cursos e treinamentos, ter possibilidade de crescimento na empresa, ter acesso à internet, ter as condições para realizar o trabalho, e ter um trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus

conhecimentos. Sugere-se, então, que os produtores rurais não precisam se preocupar tanto com os fatores superestimados, contudo, repensar e tentar melhorar nos quesitos da sua empresa que estão sendo subestimados.

O grau de concordância referente à existência dos fatores em questão nas propriedades rurais teve expressiva diferença entre cada público. Dentre esses, os únicos que os técnicos agrícolas concordaram mais do que os agricultores foram: existência de opções de lazer, não precisar estender o período diário de trabalho, os funcionários terem o sentimento que o trabalho individual influencia nos resultados da empresa e que esses têm a liberdade para fazer o trabalho como preferirem.

Em contrapartida, dos 26 fatores em questão, em 22 deles os agricultores concordam mais sobre a existência desses quesitos nas propriedades rurais do que os técnicos agrícolas, demonstrando que para os últimos há muito mais a melhorar do que para os primeiros. As maiores diferenças estão em: valor do salário recebido ser condizente com a qualificação de cada funcionário, funcionários receberem recompensas por desempenho individual, as promoções serem baseadas em critérios justos, ter segurança para realização do trabalho, a refeição disponibilizada ter qualidade e superiores serem capazes de gerir a empresa. Nota-se que três desses quesitos se referem ao salário, podendo inferir que o método de remuneração dessas empresas precisa ser melhorado.

Visto os fatores relevantes para retenção de mão de obra qualificada, segundo os dois sujeitos da pesquisa, pode-se constatar que há diferença significativa na perspectiva de cada público sobre a gestão de pessoas nas propriedades rurais. Se, por um lado, os técnicos agrícolas agora sabem o que as propriedades rurais patronais e com tecnologias avançadas demandam, por outro, os agricultores sabem em que quesitos precisam melhorar para poder satisfazer e, conseqüentemente, reter a mão de obra mais qualificada que tanto necessitam.

É válido ressaltar também que os produtores rurais devem ter criticidade ao analisar os resultados da pesquisa. Não necessariamente se, por exemplo, os técnicos agrícolas acreditam que o valor dos salários pagos não é condizente com a qualificação de cada funcionário, que o agricultor deve mudar totalmente sua forma de remunerar, mas sim deve repensar e analisar se seu método de remuneração está

satisfazendo seus funcionários, uma vez que, na perspectiva dos técnicos agrícolas, a tendência das propriedades rurais é a de não remunerarem seus funcionários da forma mais adequada.

5.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Toda pesquisa científica, por mais aprofundada e rigorosa que possa ser, apresenta limitações. Essas podem ser referentes às teorias pesquisadas, à coleta de dados, às análises e às conclusões realizadas na pesquisa, sugerindo-se, então, que toda pesquisa sempre pode ser complementada de alguma forma.

Uma das principais limitações do presente estudo diz respeito à revisão da literatura encontrada. Pode-se observar uma grande carência de pesquisas que decorram sobre o tema da pesquisa, fazendo essa carecer de informações para complementar as análises. Sugerem-se então novos estudos que explorem o tema gestão de pessoas no meio rural, especialmente, no que tange a funcionários de cargos não gerenciais.

Outra limitação da pesquisa está na análise dos dados. Apesar de a pesquisa apresentar muitas informações novas por meio dos dados coletados, ainda pode-se fazer diversas outras discussões mais aprofundadas que poderiam agregar ao tema, especialmente, no que se refere às análises estatísticas. Poder-se-ia, por exemplo, fazer diversas análises de correlações entre as características de cada sujeito de pesquisa com os fatores que influenciam na retenção de funcionários rurais.

Um estudo interessante que poderia ser feito é o de selecionar os principais fatores que as propriedades rurais precisam melhorar encontrados nessa pesquisa e, utilizando-se das teorias de gestão de pessoas, sugerir melhorias no método de gerir seus funcionários para que as empresas consigam melhorar em cada fator deficiente.

Não foi possível ser conclusivo quanto às categorias, haja vista que o número de variáveis por categoria não foi suficiente e que havia muita variação entre uma variável e outra dentro da mesma categoria, inviabilizando a criação de padrões dentro de cada uma delas. As únicas com semelhança foram relacionadas a Supervisão e Colegas de trabalho.

Pode-se citar também que as análises realizadas se limitam à situação das propriedades rurais patronais com tecnologias avançadas do Rio Grande do Sul. Ou seja, não podem ser integralmente aplicadas as observações e sugestões aqui apresentadas em outros tipos de propriedades rurais, nem a outros estados e países.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNS, R. **Modelo de gestão aplicado em empresa produtora de grãos**. Trabalho de Conclusão (Graduação) – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97108/000919289.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 mar. 2015.

ATABRASIL. **Profissão: Técnico Agrícola**. [2015]. Disponível em: <<http://www.atabrasil.org.br/ata/>>. Acesso em: 4 abr. 2015

BASTIAN, H. L. **Motivações e implicações para a sucessão dos jovens da comunidade rural Dona Josefa, município de Vera Cruz/RS**. 2013. 44f. Trabalho de Conclusão (Graduação) – Curso de Tecnólogo em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural a Distância, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000909306&loc=2014&l=1c0ef41b6ec0ef7e>>. Acesso em: 3 abr. 2015.

BATALHA, M. O. Et al. **O agronegócio brasileiro e a relação entre o perfil do profissional demandado pelos segmentos agroindustriais e o ofertado pelas instituições de ensino superior**. 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep1101_0593.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2016.

CARDOSO, A. **Escravidão e sociabilidade capitalista: um ensaio sobre inércia social. Novos Estudos – CEBRAP**, São Paulo, n.80, p.71-88, mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002008000100006>. Acesso em: 16 dez. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

COLQUITT, J. A.; LePINE, J. A.; WESSON, M. J. **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**. 4 ed. New York: Mc Graw Hill Education. 2015.

FENATA. **Colégios Agrícolas**. [2015]. Disponível em: <<http://www.fenata.com.br/>>. Acesso em: 4 Abr. 2015.

GIL, C. G. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, M. C.; BRISOLA M. V. **Teoria Motivacional de Maslow e sua aplicação na empresa rural**. 2001. Disponível em: <http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/13029/5558/MASLOW___ABAR.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário Brasileiro**. 2006. Disponível em: <http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/brasil_2006/Brasil_censoagro2006.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2015.

ICAGRO. **Perfil do produtor agropecuário**. [2014]. Disponível em: <<http://www.icagro.com.br/>> . Acesso em: 15 dez. 2014

KAGEYAMA, A. A.; BERGAMASCO, S. M. P. P.; OLIVEIRA, J. T. A. **Uma tipologia dos estabelecimentos agropecuários do Brasil a partir do Censo de 2006**. Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, v.51, n.1, jan./mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 15 dez. 2014.

KAY, R. D.; EDWARDS, W. M.; DUFFY, P. A. **Gestão de Propriedades Rurais**. 7 ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

MENEGAT, R. P.; FONTANA, R. T. **Condições de trabalho do trabalhador rural e sua interface com o risco de adoecimento. Ciência, Cuidado e Saúde**, Maringá, v.9, n.1, p.52-59, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/7810/5736>> . Acesso em: 08 mar. 2015.

NORONHA, E. G. **"Informal", ilegal, injusto: percepções do mercado de trabalho no Brasil. Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.18, n.53, p.111-129, out. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092003000300007> . Acesso em: 21 abr. 2015.

REIS, G. N. Et al. **Manutenção de tratores agrícolas e condição técnica dos operadores**. Engenharia Agrícola, Jaboticabal, v.25, n.1, p. 282-290, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/eagri/v25n1/24895.pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

REZENDE, G. C. **Políticas trabalhista, fundiária e de crédito agrícola no Brasil: uma avaliação crítica**. Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, v.44, n.1, p.47-78, mar. 2006. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032006000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 16 dez. 2014

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSEL, S. S. Et al. **Shorter can also be better**: the abridged job in general scale. **Educational and Psychological Measurement**. Thousand oaks, v.64, n.5, p.878-893. 2004.

STEIN, L. M.; CAMPOS, R. L. S. **Qualificação profissional no meio rural de Ribeirão Preto**: apontamentos para a reconfiguração das dimensões rural e urbana. 2011. Disponível em: <<http://www.alasru.org/wp-content/uploads/2011/12/24-GT-Leila-de-Menezes-Stein.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

VASCONCELOS, T. P. **Condições subumanas do trabalhador rural a nível mundial e de Brasil**. Instituto Universitário Brasileiro. 2011. Disponível em: <http://www.iunib.com/revista_juridica/2011/11/07/condicoes-subumanas-do-trabalhador-rural-a-nivel-mundial-e-de-brasil/>. Acessado em: 31 mar. 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM TÉCNICOS AGRÍCOLAS

Técnico Agrícola

Antes de começar a responder o questionário, preste atenção nas seguintes informações:

- O questionário a seguir busca descobrir como o produtor rural pode melhorar sua empresa para atrair técnicos agrícolas.
- Não existe resposta certa ou errada, o importante é que você responda com sinceridade e calma.
- As suas respostas são sigilosas. Logo, ninguém saberá que você respondeu essa pesquisa.
- Caso você tenha dificuldades ou dúvidas ao responder a pesquisa, favor enviar email para rodolfoams@hotmail.com.
- Essa pesquisa é fomentada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Portanto, ao responder esse questionário você não só estará auxiliando com as importantes pesquisas dessa universidade, mas também ajudando aos próprios técnicos agrícolas.
- Leia os ENUNCIADOS com muita ATENÇÃO para entender o que está sendo perguntado.

*Obrigatório

1. Você já trabalhou no meio rural? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Pare de preencher este formulário.*

2. Você se formou em Escola Técnica Agrícola? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Pare de preencher este formulário.*

3. **Supondo que você esteja trabalhando em uma empresa do meio rural, qual a importância dos seguintes fatores para que você continue trabalhando nela? ***

Caso você não esteja trabalhando em uma empresa do meio rural, responda como se estivesse.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Relativamente importante	Importante	Muito importante
Boa relação com os supervisores ou produtor rural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade dos superiores ou produtor rural em gerir a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receber elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom clima entre colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegas de trabalho serem responsáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liberdade para realizar o trabalho como preferir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter as condições (ferramentas) para realizar o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não precisar estender o período de trabalho diário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança para realização do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação eficaz entre membros da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto do local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receber cursos e treinamentos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter diversidade de funções na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O nome do cargo que ocupa na empresa	<input type="radio"/>				
Relevância da função que ocupa para empresa	<input type="radio"/>				
Infraestrutura da empresa (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	<input type="radio"/>				
Conforto do dormitório ou moradia	<input type="radio"/>				
Qualidade da refeição disponibilizada	<input type="radio"/>				
Disponibilidade para ir à cidade com frequência	<input type="radio"/>				
Ter opções de lazer na propriedade rural	<input type="radio"/>				
Acesso a internet na propriedade rural	<input type="radio"/>				
Possibilidade de crescimento na empresa	<input type="radio"/>				
Promoções baseadas em critérios justos para todos funcionários	<input type="radio"/>				
Valor do salário recebido	<input type="radio"/>				
Receber recompensas por desempenho individual	<input type="radio"/>				
Ter direito a divisão dos lucros da empresa	<input type="radio"/>				
Segurança de recebimento de salário	<input type="radio"/>				

4. O quanto você concorda com os seguintes fatores ao avaliar a última propriedade rural que você trabalhou ou trabalha: *

Essa pergunta é diferente da anterior, já que você irá avaliar como é ou era a última propriedade rural que você trabalhou ou trabalha.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Boa relação com os supervisores ou produtor rural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superiores ou produtor rural são bons gestores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisores ou produtor rural fazem elogios e críticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há um bom clima entre colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegas de trabalho são responsáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho possibilita aplicar suas habilidades e seus conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há liberdade para realizar o trabalho como preferir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem as condições (ferramentas) para realizar o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não precisa estender o período de trabalho diário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há segurança para realização do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da empresa se comunicam de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Local de trabalho confortável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebe cursos e treinamentos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem diversidade de funções na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tem o sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa	<input type="radio"/>				
A função que ocupa na empresa é relevante	<input type="radio"/>				
Infraestrutura da empresa é boa (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	<input type="radio"/>				
Domitório ou moradia é confortável	<input type="radio"/>				
A refeição disponibilizada tem boa qualidade	<input type="radio"/>				
Você pode ir para a cidade com frequência	<input type="radio"/>				
Há opções de lazer na propriedade rural	<input type="radio"/>				
Todos funcionários têm acesso a internet na propriedade rural	<input type="radio"/>				
Há possibilidade de crescimento na empresa	<input type="radio"/>				
As promoções são baseadas em critérios justos para todos funcionários	<input type="radio"/>				
O valor do salário pago é condizente com a qualificação de cada funcionário	<input type="radio"/>				
Funcionários recebem recompensas por desempenho individual	<input type="radio"/>				
Funcionários recebem dinheiro referente a divisão dos lucros da empresa	<input type="radio"/>				

Há segurança de recebimento do salário

5. Na sua opinião, quão valorizados são os técnicos agrícolas pelas empresas do meio rural? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Pouco valorizados Muito valorizados

6. Na sua opinião, quão valorizados são os técnicos agrícolas pelas empresas do meio urbano? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Pouco valorizados Muito valorizados

7. Em qual meio você prefere trabalhar? *

Marcar apenas uma oval.

- Rural
 Urbano

8. Em qual meio você prefere residir? *

Marcar apenas uma oval.

- Rural
 Urbano

9. Atualmente, você trabalha no meio rural? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não *Após a última pergunta desta seção, ir para a pergunta 12.*

10. Qual seu grau de satisfação em relação ao seu emprego atual?

Caso esteja desempregado, ignore essa pergunta.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito insatisfeito Muito satisfeito

11. Qual dos seguintes ramos do agronegócio você trabalha atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- Insumos agrícolas
- Máquinas agrícolas
- Produção de grãos
- Produção de frangos
- Produção de suínos
- Produção de leite
- Pecuária
- Fiscalização ambiental
- Hortifrútiis
- Outro: _____

12. Quais das seguintes áreas do agronegócio você tem interesse em trabalhar? *

Selecione até 3 opções.

Marque todas que se aplicam.

- Insumos agrícolas
- Máquinas agrícolas
- Produção de grãos
- Produção de frangos
- Produção de suínos
- Produção de leite
- Pecuária
- Fiscalização ambiental
- Hortifrútiis
- Não gostaria de trabalhar em nada relacionado com o agronegócio
- Outro: _____

13. Qual o seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino médio completo em escola técnico agrícola
- Técnico agrícola
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Mestrado
- Doutorado

14. **Qual sua idade? ***

Responda numericamente

15. **Qual seu gênero? ***

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

16. **Qual município você reside atualmente? ***

17. **Há quantos anos você se formou como técnico agrícola? ***

Responda numericamente.

18. **Qual é a sua renda individual?**

Marcar apenas uma oval.

R\$0,00 a R\$788,00

R\$789,00 a R\$1764,00

R\$1765,00 a R\$2564,00

R\$2565,00 a R\$4076,00

R\$4077,00 a R\$9920,00

Maior que R\$9921,00

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM PRODUTORES RURAIS

Produtor Rural

Antes de começar a responder o questionário, preste atenção nas seguintes informações:

- O questionário a seguir busca descobrir como o produtor rural pode melhorar sua empresa para atrair uma mão de obra mais qualificada.
- Caso sua propriedade rural não esteja localizada no Rio Grande do Sul, desconsidere essa pesquisa.
- Não existe resposta certa ou errada, o importante é que você responda com sinceridade e calma.
- As suas respostas são sigilosas. Logo, ninguém saberá que você respondeu essa pesquisa.
- Caso você tenha dificuldades ou dúvidas ao responder a pesquisa, favor enviar email para rodolfoams@hotmail.com.
- Essa pesquisa é fomentada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Portanto, ao responder esse questionário você não só estará auxiliando com as importantes pesquisas dessa universidade, mas também ajudando os demais produtores rurais.
- Leia os ENUNCIADOS com muita ATENÇÃO para entender o que está sendo perguntado.

***Obrigatório**

1. Você é um produtor rural? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Pare de preencher este formulário.*

2. Sua propriedade rural possui mais funcionários contratados do que familiares? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Pare de preencher este formulário.*

3. Sua propriedade rural possui máquinas e equipamentos com tecnologias mais avançadas? *

Exemplos de tecnologias avançadas: GPS, Piloto automático, Agricultura de Precisão, máquinas automatizadas, dentre outras.

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Pare de preencher este formulário.*

4. O quão importante você acredita ser para os seus funcionários rurais mais qualificados os seguintes fatores para que eles permaneçam trabalhando na sua propriedade rural? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Relativamente importante	Importante	Muito importante
Boa relação com os supervisores ou produtor rural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade dos superiores ou produtor rural em gerir a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receber elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom clima entre colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegas de trabalho serem responsáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liberdade para realizar o trabalho como preferir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter as condições (ferramentas) para realizar o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não precisar estender o período de trabalho diário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança para realização do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação eficaz entre membros da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto do local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receber cursos e treinamentos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter diversidade de funções na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O nome do cargo que ocupa na empresa	<input type="radio"/>				
Relevância da função que ocupa para empresa	<input type="radio"/>				
Infraestrutura da empresa (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	<input type="radio"/>				
Conforto do dormitório ou moradia	<input type="radio"/>				
Qualidade da refeição disponibilizada	<input type="radio"/>				
Disponibilidade para ir à cidade com frequência	<input type="radio"/>				
Ter opções de lazer na propriedade rural	<input type="radio"/>				
Acesso a internet na propriedade rural	<input type="radio"/>				
Possibilidade de crescimento na empresa	<input type="radio"/>				
Promoções baseadas em critérios justos para todos funcionários	<input type="radio"/>				
Valor do salário recebido	<input type="radio"/>				
Receber recompensas por desempenho individual	<input type="radio"/>				
Ter direito a divisão dos lucros da empresa	<input type="radio"/>				
Segurança de recebimento de salário	<input type="radio"/>				

5. Levando em conta os seguintes fatores, qual seu grau de concordância que sua propriedade rural possui as seguintes características: *

Observe que essa pergunta é diferente da anterior, já que agora você estará avaliando sua própria empresa.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Boa relação com os supervisores ou produtor rural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superiores ou produtor rural capazes de gerir a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários recebem elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom clima entre colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários são responsáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho que possibilite aplicar as habilidades e os conhecimentos dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários têm liberdade para realizar o trabalho como preferir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários têm todas as condições necessárias (ferramentas) para realizar o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não é preciso estender o período de trabalho diário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há segurança para realização do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação é eficaz entre membros da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Local de trabalho confortável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários recebem cursos e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

treinamentos da empresa	<input type="radio"/>				
Há diversidade nas funções de cada funcionário na empresa	<input type="radio"/>				
Os funcionários têm o sentimento de que o trabalho individual influencia positivamente nos resultados da empresa	<input type="radio"/>				
Empresa tem boa infraestrutura (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	<input type="radio"/>				
Dormitório ou moradia é confortável	<input type="radio"/>				
A refeição disponibilizada tem qualidade	<input type="radio"/>				
Há disponibilidade para ir à cidade com frequência	<input type="radio"/>				
Existem opções de lazer na propriedade rural	<input type="radio"/>				
Todos funcionários têm acesso a internet na propriedade rural	<input type="radio"/>				
Funcionários têm perspectiva de crescimento na empresa	<input type="radio"/>				
As promoções são baseadas em critérios justos para todos funcionários	<input type="radio"/>				
Valor do salário recebido é condizente com a qualificação de cada funcionário	<input type="radio"/>				
Funcionários recebem recompensas por desempenho individual	<input type="radio"/>				
Há divisão dos lucros da empresa	<input type="radio"/>				

-
6. **Na sua opinião, quais são as características mais importantes para ser um bom funcionário rural? ***

Você pode escrever no máximo 75 letras. Portanto, seja breve e procure utilizar somente palavras-chave em sua resposta.

7. **Qual seu grau de satisfação em relação aos seus funcionários rurais?**

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito insatisfeito Muito satisfeito

8. **Qual o grau de satisfação que você acredita que seus funcionários mais qualificados têm em trabalhar na sua empresa?**

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito insatisfeitos Muito satisfeitos

9. **Você possui técnicos agrícolas trabalhando em sua propriedade rural? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não *Ir para a pergunta 13.*

10. **Quantos técnicos agrícolas trabalham em sua propriedade rural? ***

Responda numericamente

11. **Você acredita que os técnicos agrícolas são valorizados pelas empresas do meio rural? ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Pouco valorizados Muito valorizados

12. **Qual seu grau de concordância com a seguinte afirmação: "Os técnicos agrícolas são mais aptos para trabalhar no meio rural do que outros empregados rurais que possuem".**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

13. **Em qual cidade está localizada sua propriedade rural? ***

14. **Quantos funcionários trabalham em sua propriedade rural? ***

Responda numericamente.

15. **Qual o principal produto produzido em sua propriedade rural? ***

Marcar apenas uma oval.

- Grãos
- Frangos
- Suínos
- Leite
- Bovinos
- Hortifrútiis
- Outro: _____

16. **Qual o tamanho aproximado, em hectares, da sua propriedade rural? ***

Responda numericamente.

17. **Qual sua idade? ***

Responda numericamente

18. Qual o seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Completo
- Técnico Agrícola
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Mestrado
- Doutorado
- Outro: _____

19. Qual seu gênero? *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino